

ESTRATEGIA DE DESARROLLO COMPETITIVO PARA
UNA EMPRESA VIRTUAL DE SERVICIOS

EL CASO DE UNA COMERCIALIZADORA DE DETALLES CORPORATIVOS Y PARA
TODA OCASIÓN

LILIANA ISAZA BORRERO
LINA JOHANNA BOHÓRQUEZ ORDOÑEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SANTIAGO DE CALI, JUNIO 2016

ESTRATEGIA DE DESARROLLO COMPETITIVO PARA
UNA EMPRESA VIRTUAL DE SERVICIOS

EL CASO DE UN COMERCIALIZADORA DE DETALLES CORPORATIVOS Y PARA TODA
OCASIÓN

LILIANA ISAZA BORRERO
LINA JOHANNA BOHÓRQUEZ ORDOÑEZ

Trabajo de Grado para Obtener el Título de
Magister en Administración de Empresas

Director: RUBEN DARIO ECHEVERRY ROMERO
Magister en Ciencias Económicas

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SANTIAGO DE CALI, JUNIO 2016

AGRADECIMIENTOS

Damos un especial agradecimiento a nuestros padres por ser siempre el motor de nuestras vidas y un apoyo incondicional en nuestra formación tanto personal y como profesional.

Agradecemos a nuestros novios por su incondicional apoyo y ante todo por su paciencia, fueron fundamentales para sacar adelante este trabajo.

Asimismo, agradecemos profundamente al Doctor Rubén Darío Echeverry, quien a pesar de sus ocupaciones accedió a dirigir nuestro trabajo de grado, su inmenso apoyo, dedicación y tiempo compartido, así como sus consejos y enseñanzas las tendremos siempre presentes.

Al profesor Benjamín Betancourt damos las gracias por sus enseñanzas, el valioso tiempo que nos dedicó, por sus aportes y sugerencias para mejoramiento del presente trabajo.

A todos los profesores que durante la maestría nos transmitieron sus conocimientos, especialmente a los profesores Henry Mosquera Abadía y Javier Medina Vásquez.

*“Sólo cabe progresar cuando se piensa en grande,
sólo es posible avanzar cuando se mira lejos”*

José Ortega y Gasset

CONTENIDO

RESUMEN	Pág. 14
PALABRAS CLAVES	Pág. 14
ABSTRACT	Pág. 15
KEYWORKS	Pág. 15
0. INTRODUCCIÓN.....	Pág. 16
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA	Pág. 17
1.1. Antecedentes del Problema	Pág. 17
1.2. Problema de Investigación	Pág. 20
1.3. Justificación	Pág. 22
1.4. Objetivos	Pág. 25
1.4.1. Objetivo general	Pág. 25
1.4.2. Objetivos específicos	Pág. 25
1.5. Marco Conceptual	Pág. 26
1.5.1. Competitividad y desarrollo de ventajas competitivas	Pág. 26
1.5.2. Planeación estratégica y propósitos a nivel organizacional	Pág. 41
1.5.3. Estrategias de posicionamiento y promoción en Internet	Pág. 49
1.5.3.1. Sitio Web, estructura y características	Pág. 54
1.5.3.1.1. Estructura de una tienda virtual	Pág. 56
1.5.3.2. Social media marketing	Pág. 65
1.5.3.3. E-mail marketing	Pág. 67
1.5.3.4. Video marketing	Pág. 70
1.6. Metodología	Pág. 73
2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA DETALLE MÁGICO	Pág. 78
2.1. Características Generales de Detalle Mágico	Pág. 78
2.2. Historia de Detalle Mágico	Pág. 79
2.3. Misión y Visión de Detalle Mágico	Pág. 80
2.4. Clientes actuales y potenciales	Pág. 80

2.5. Competidores actuales y potenciales	Pág. 85
3. EL ENTORNO, ANÁLISIS EXTERNO DE DETALLE MÁGICO	Pág. 88
3.1. Entorno Demográfico	Pág. 88
3.2. Entorno Económico	Pág. 89
3.3. Entorno Social	Pág. 94
3.4. Entorno Político	Pág. 96
3.5. Entorno Cultural	Pág. 97
3.6. Entorno Jurídico	Pág. 99
3.7. Entorno Tecnológico	Pág. 104
3.8. Entorno Ambiental	Pág. 107
3.9. Identificación de Oportunidades y Amenazas	Pág. 108
3.9.1. Oportunidades	Pág. 108
3.9.2. Amenazas	Pág. 111
4. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL COMERCIO ELECTRÓNICO	Pág. 114
4.1. Caracterización de los Negocios de Comercio Electrónico y su Potencial	Pág. 114
4.2. Panorama Actual del Comercio Electrónico en Colombia	Pág. 119
4.2.1. Programas y entidades que estimulan el sector	Pág. 120
4.2.2. Seguridad de la información y riesgos virtuales	Pág. 125
4.2.3. Participación de las MiPyMe colombianas en el sector	Pág. 127
4.3. Principales variables del sector	Pág. 130
5. REFERENCIACIÓN, CASOS DE EMPRESAS RECONOCIDAS EN EL SECTOR DEL COMERCIO ELECTRÓNICO	Pág. 133
5.1. Los Casos de Éxito en el Contexto Internacional	Pág. 134
5.1.1. El Caso de Amazon Inc.	Pág. 134
5.1.2. El Caso de eBay	Pág. 138
5.1.3. El Caso de Alibaba	Pág. 140
5.2. Los Casos de Reconocimiento en el Contexto Nacional	Pág. 144
5.2.1. El caso de Avianca	Pág. 144

5.2.2. El caso del Offcorss	Pág. 150
5.2.3. El caso de BabyMarket	Pág. 153
5.3. Principales variables de éxito de las empresas con reconocimiento en el sector	Pág. 155
 6. ANÁLISIS INTERNO DE DETALLE MÁGICO	Pág. 158
6.1. Cadena de Valor de Detalle Mágico	Pág. 159
6.1.1. Actividades Primarias	Pág. 159
6.1.1.1. Logística Interna	Pág. 159
6.1.1.2. Operaciones	Pág. 160
6.1.1.3. Logística Externa	Pág. 161
6.1.1.4. Marketing & Ventas	Pág. 166
6.1.1.4.1 Estrategia de Producto	Pág. 167
6.1.1.4.2 Estrategia de Precio	Pág. 182
6.1.1.4.3 Estrategia de Comunicación	Pág. 184
6.1.2. Servicios	Pág. 195
6.1.3. Actividades de Apoyo	Pág. 196
6.1.3.1. Infraestructura de la Empresa	Pág. 196
6.1.3.2. Gestión de Recursos Humanos	Pág. 197
6.1.3.3. Desarrollo Tecnológico	Pág. 198
6.1.3.4. Abastecimiento	Pág. 198
6.1.4. Recurso Financiero	Pág. 199
6.2. Análisis General	Pág. 200
6.2.1. Fortalezas	Pág. 200
6.2.2. Debilidades	Pág. 203
 7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE DETALLE MÁGICO	Pág. 206
7.1. Listado DOFA	Pág. 206
7.2. Matriz DOFA	Pág. 209

7.2.1. Estrategias FO	Pág. 209
7.2.2. Estrategias FA	Pág. 210
7.2.3. Estrategias DO	Pág. 211
7.2.4. Estrategias DA	Pág. 212
 8. ESCENARIOS DE FUTURO	 Pág. 214
8.1. Sistema de Competencias Distintivas de Detalle Mágico	Pág. 214
8.2. Identificación de los Factores Decisorios Clave en el Desempeño de Detalle Mágico	Pág. 214
8.2.1. Clasificación de los factores decisorios clave por criterios de importancia y governabilidad	Pág. 225
8.2.2. Identificación de dimensiones según gráfica de importancia y gobernabilidad	Pág. 228
8.3. Análisis Morfológico de Detalle Mágico.....	Pág. 230
8.4. Factores Generadores de Cambio que Influyen a Detalle Mágico	Pág. 236
8.5. Escenario apuesta.....	Pág. 239
 9. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR LA APUESTA Y PLAN DE ACCIÓN	 Pág. 242
9.1. Objetivos Estratégicos de Detalle Mágico	Pág. 242
9.2. Mapa Estratégico de Detalle Mágico	Pág. 243
9.3. Estrategia de Desarrollo Competitivo, Estructura Organizacional, Operación y Servicios de Detalle Mágico	Pág. 244
9.4. Plan de Acción de la Estrategia de Desarrollo Competitivo de Detalle Mágico	Pág. 246
9.5. Indicadores de Seguimiento y Control	Pág. 249
 10. CONCLUSIONES	 Pág. 251
 11. BIBLIOGRAFÍA	 Pág. 254

CONTENIDO DE GRAFICAS

Gráfica 1.

Proceso Estratégico Pág. 77

Gráfica 2.

Crecimiento mundial del tráfico IP, el número de usuarios de Internet y la descarga de aplicaciones en el periodo comprendido entre el 2000 y el 2014 Pág. 115

Gráfica 3.

Crecimiento del Comercio Electrónico a nivel mundial, 2011-2015 Pág. 117

Gráfica 4.

América Latina y el Caribe: Evolución de los usuarios de Internet, 2006 – 2014 Pág. 122

Gráfica 5.

América Latina: Hogares con acceso a Internet, según zona geográfica Pág. 123

Gráfica 6.

Ingresos de compañías líderes mundiales de venta minorista en línea, 2013 Pág. 133

Gráfica 7.

Cadena de Valor de la empresa Detalle Mágico Pág. 158

Gráfica 8.

Líneas de Productos según Amplitud y Profundidad Pág. 177

Gráfica 9.

Clasificación de Productos de Detalle Mágico, elaboración propia a partir de la estructura de la Matriz Boston Consulting Group Pág. 179

Gráfica 10.

Flujograma de Detalle Mágico Pág. 192

Gráfica 11.

Sistema de Competencias Distintivas de Detalle Mágico Pág. 214

Gráfica 12.

Cruce entre los Criterios de Importancia y Gobernabilidad Pág. 228

Gráfica 13.

Mapa Estratégico de Detalle Mágico Pág. 243

CONTENIDO DE IMÁGENES

Imagen 1.

Modelo de las cinco fuerzas competitivas de M. Porter. Pág. 32

Imagen 2.

Ilustración gráfica del embudo ventas..... Pág. 68

Imagen 3.

Prototipo Amazon Prime Air probado por Amazon para la entrega de pedidos
..... Pág. 137

Imagen 4.

Nivel 0 - Detalle Mágico → Cliente final. Pág. 162

Imagen 5.

Nivel 1 - Detalle Mágico → Boutiques o personas naturales → Cliente final. Fuente: Elaboración Propia Pág. 162

Imagen 6.

Nombre de la marca Detalle Mágico Pág. 167

Imagen 7.

Logo de la empresa Detalle Mágico Pág. 168

Imagen 8.

Isotipo de la empresa Detalle Mágico Pág. 169

Imagen 9.

Marca en el portal web Pág. 170

Imagen 10.

Marca Chokolatido Pág. 171

Imagen 11.

Marca Armonía Pág. 172

Imagen 12.

Marca Magmemos!! Pág. 172

Imagen 13.

Marca Elements Pág. 173

Imagen 14.

Marca Chanchi\$ Pág. 174

Imagen 15.	
Marca Peludito	Pág. 174
Imagen 16.	
Portada de la Fan Page de Detalle Mágico en Facebook	Pág. 186
Imagen 17.	
Portada de Detalle Mágico en Instagram	Pág. 186
Imagen 18.	
Portada de Detalle Mágico en Twitter	Pág. 187
Imagen 19.	
Portada de Detalle Mágico en Google Plus	Pág. 187
Imagen 20.	
Publicidad de marca y producto en redes sociales	Pág. 188
Imagen 21.	
Portal Web Detalle Mágico, Página de Inicio	Pág. 189
Imagen 22.	
Página de lanzamiento de nuevos productos.	Pág. 190
Imagen 23.	
Página de producto: Marco Amor	Pág. 191

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1.	
Bases para la Obtención de Ventajas Competitivas: Caracterización de las organizaciones basadas en criterios de bajos costes o diferenciación	Pág. 29
Tabla 2.	
Ventaja Competitiva orientada hacia el Liderazgo en Costes o Diferenciación	Pág. 29
Tabla 3.	
Cuadro comparativo de que es una estrategia y lo que no se considera como una estrategia	Pág. 45
Tabla 4.	
Análisis de Competidores	Pág. 86-87
Tabla 5.	
Listado de factores claves de éxito en el sector	Pág. 157

Tabla 6.	
Matriz de Análisis Integrada DOFA	Pág. 206-209
Tabla 7.	
Variables Internas de Detalle Mágico	Pág. 215
Tabla 8.	
Primera Variable: Variable No 4. Capacidad de diferenciación de sus productos (I+D+i)	
.....	Pág. 216
Tabla 9.	
Segunda Variable: Variable No 3. Relación directa con los clientes	
.....	Pág. 216
Tabla 10.	
Tercera Variable: Variable No 12. Marketing y ventas en la web	Pág. 217
Tabla 11.	
Cuarta Variable: Variable No 13. Imagen corporativa de la empresa	Pág. 217
Tabla 12.	
Quinta Variable: Variable No 15. Fidelización de los clientes	Pág. 218
Tabla 13.	
Variables Externas de Detalle Mágico	Pág. 218
Tabla 14.	
Variable externa 1: Crecimiento económico y distribución de los ingresos en Colombia	
.....	Pág. 220
Tabla 15.	
Variable externa 2: Regulaciones y promoción del sector de comercio electrónico en Colombia	
.....	Pág. 221
Tabla 16.	
Variable externa 3: Nivel de desarrollo de la Tecnología en comunicaciones en Colombia	
.....	Pág. 222
Tabla 17.	
Variable externa 4: Responsabilidad social	Pág. 223
Tabla 18.	
Variable externa 5: Uso responsable de recursos naturales en pro de cuidado del medio ambiente	Pág. 224
Tabla 19.	
Criterios de Importancia y Gobernabilidad	Pág. 225

Tabla 20.	
Variables Internas Clasificadas por Importancia y Gobernabilidad	Pág. 226
Tabla 21.	
Variables Externas Clasificadas por Importancia y Gobernabilidad	Pág. 227
Tabla 22.	
Clasificación de Variables por Dimensión	Pág. 229
Tabla 23.	
Narrativa de Cada Dimensión	Pág. 231
Tabla 24.	
Narrativa Dimensión Cliente	Pág. 232
Tabla 25.	
Narrativa Dimensión Desarrollo de Producto y Posicionamiento de Marca	Pág. 233
Tabla 26.	
Narrativa Dimensión Logística y Proveedores	Pág. 234
Tabla 27.	
Narrativa Dimensión Comercio Electrónico y Normatividad	Pág. 235
Tabla 28.	
Principales Actores que Pueden Influir en el Desempeño de Detalle Mágico	Pág. 236-237
Tabla 29.	
Misión Detalle Mágico, anterior y nueva versión	Pág. 238
Tabla 30.	
Visión Detalle Mágico, anterior y nueva versión	Pág. 238
Tabla 31.	
Palabras Claves Extraídas de la Misión y la Visión de Detalle Mágico	Pág. 239
Tabla 32.	
Plan de acción de la Estrategia de Desarrollo Competitivo de Detalle Mágico	Pág. 247-249
Tabla 33.	
Balanced ScoreCard de Detalle Mágico, de Detalle Mágico	Pág. 250

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolla en un escenario en constante crecimiento, el Internet, el cual de la mano de la globalización ha venido construyendo nuevas dinámicas y replanteando las formas tradicionales de hacer las cosas, incluso a nivel organizacional, situación que representa un desafío constante para aquellas empresas que deseen crecer soportados en una relación directa y cercana con sus clientes y su entorno, que les permita identificar nuevas oportunidades de negocio y en función de atenderlas, trabajar en la construcción de ventajas competitivas para asegurar su éxito y permanencia en el mercado. Lo anterior se abordó a partir del caso de estudio de la empresa *Detalle Mágico* y enfocados en la formulación de la estrategia de desarrollo competitivo de esta para el periodo 2016 – 2023.

Para ello, se llevó a cabo un análisis externo, el cual se complementó por un análisis sectorial y un estudio de casos de éxito o benchmarking que cruzados en una matriz de análisis DOFA con las evidencias que arrojó un previo análisis interno de la empresa, permitieron realizar un diagnóstico, el cual fue complementado por una visión prospectiva a partir de la construcción de escenarios de futuro y que fue lo que finalmente nos permitió establecer los lineamientos para la formulación de la estrategia de desarrollo competitivo.

Entre los resultados más importantes, destacamos la relevancia que tiene para las empresas y especialmente para las empresas virtuales, mantener en constante conocimiento de los elementos cambiantes de su entorno que le permitan redefinirse y trabajar constantemente en el desarrollo y permanencia de ventajas competitivas.

PALABRAS CLAVES

Internet; comercio electrónico; competitividad empresarial; estrategia de desarrollo competitivo; ventajas competitivas; plan estratégico; promoción en Internet; tienda virtual.

ABSTRACT

The present work takes place in a stage in constantly growing, Internet, which on the hand of globalization has been constructing new dynamics and reformulating the traditional way to do things, even at organization level, situation that represents a constant challenge for companies that want to grow supported in a direct and close relationship with their customers and their environment, enabling them to identify new business opportunities and in terms of attend them, be able to work on building competitive advantages to ensure success and permanence in the market. This was approached form a case study of the company named Detalle Mágico and focus on its formulation of the strategy of competitive development for the period 2016 – 2023.

To do it, we did an external analysis, which was amplified with a sectorial analysis and the study of some successful cases or benchmarking that permitted us to identify some variables that crossed in a SWOT matrix with the results of a previous internal analysis of the company, permitted us to make a diagnostic, which was complemented by a prospective vision from the construction of future stages and that what finally allows us to establish the guidelines to be able to formulate the strategy of competitive development.

Among the most important results, we highlight the relevance for companies and especially for virtual enterprises, to maintain a constant knowledge of the changing elements of their environment that permit them to enable to be redefined and constantly work on the development and persistence of competitive advantage.

KEYWORKS

Internet; e-commerce; business competitiveness; strategy of competitive development; competitive advantages; strategic plan; promotion on Internet; virtual shop.

0. INTRODUCCIÓN

Dado el auge y grado de evolución que la Internet ha adquirido en los últimos años, periodo de tiempo en el que ha revolucionado la forma como las personas interactúan entre sí, con su entorno y con las empresas, incluso ocasionando rupturas en el modelo de negocio tradicional y dando paso a nuevas dinámicas que traen a su vez, nuevas competencias a nivel organizacional, es lo da paso a desarrollar trabajos como el presente, el cual está orientado a formular una estrategia de desarrollo competitivo para Detalle Mágico, una empresa de servicios virtual, ubicada en el sector emergente del comercio electrónico, como lo catalogó la Superintendencia de Industria y Comercio en el contexto colombiano.

Es así como en la actualidad nos encontramos inmersos en un escenario en constante crecimiento, el cual de la mano de la globalización ha dado paso a nuevas dinámicas que en consecuencia traen consigo no sólo nuevas oportunidades, sino también nuevos retos los cuales, a nivel organizacional hemos identificado y caracterizado a manera de oportunidades y amenazas propias del entorno en el que se ubica la empresa y hallazgos de un análisis sectorial y de casos de éxito, así como también hemos identificado debilidades y fortalezas, éstas últimas identificadas en un análisis interno de la empresa, elementos que se reúnen en un diagnóstico organizacional, el cual nos permitió sentar las bases para la formulación de una estrategia de desarrollo competitivo, la cual tiene por finalidad ser una herramienta de primera mano para la gerencia de la empresa Detalle Mágico para el periodo comprendido entre 2016 – 2023, pero así mismo, los hallazgos pueden ser usados para otros fines académicos o servir como punto de partida para otras empresas del sector.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

1.1. Antecedentes del Problema

Las condiciones cambiantes del mundo globalizado en el que nos movemos y la forma acelerada como Internet y las telecomunicaciones han evolucionado en los últimos años, son factores que han llevado a que las fronteras geográficas pasen a un segundo plano, que las personas cambien la forma como interactúan entre sí y con los espacios que las rodean, han transformado la forma de expresar sentimientos, la forma como se comparte y difunde información sobre una empresa, una marca, un lugar, un producto, una noticia, dinámica en la cual las cifras muestran que Colombia tiene cada vez más participación en un panorama en donde las empresas a nivel global se han visto atraídas por las nuevas posibilidades de venta, compra o intercambio de bienes y servicios.

Internet trae consigo muchos nuevos retos para las empresas, entre estos, el reto estratégico de hacer un adecuado uso de esta tecnología sin perder de vista los principios fundamentales de los modelos de negocio, lo que ha dado paso a un nuevo formato empresarial, la unidad empresarial virtual, que ha tomado auge y que trae consigo nuevas condiciones de gestión de mercado, financiero, así como también de desarrollo competitivo que se salen del esquema de las empresas físicas tradicionales y que se convierten en nuestro interés por identificar aquellos mecanismos de gestión particulares de las empresas virtuales que pudieran ser orientados a la construcción de ventajas competitivas sostenibles.

En el contexto colombiano, la Superintendencia de Industria y Comercio en el año 2010 reconoció esta modalidad denominada comercio electrónico o *e-commerce*, como un sector

emergente en la economía del país y ha promovido estudios que están encaminados a entender la estructura del mercado, su desarrollo, las regulaciones y políticas de gobierno, con el objeto de impulsarlo. Estos y otros estudios, sumados a las cifras de crecimiento del sector reportadas por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) muestran como esta actividad promueve el desarrollo actuando como un elemento generador de competitividad empresarial, crecimiento económico y bienestar general, dinámica en la cual las cifras muestran que a finales del año 2014, aproximadamente un 42% de la población mundial¹ se le considera *internauta*², escenario ante el cual Colombia no se ha quedado atrás, con una participación de 28.475.560 de internautas a finales del año 2013, lo que representa alrededor de un 60% de la población del país, la cual en los últimos años, gracias a políticas del Gobierno se espera mejore no solo en su cobertura a nivel nacional, sino también en calidad.

Lo anterior ha llevado a que se reconozca la importancia que tiene para una empresa contar con presencia virtual, la que desde el campo disciplinar de la administración puede verse potencializada cuando se conocen las características propias del negocio, el entorno en el que se ubica, las características del sector en el que opera, sus competidores y clientes potenciales, ya que al igual que un negocio físico, un negocio virtual requiere también de la elaboración de una estrategia o conjunto de estrategias, donde cualquier decisión tomada puede incluso más rápido que en un negocio tradicional, conducir al éxito o al fracaso, ya que aunque erradamente todavía se crea, tener presencia virtual y alcanzar con esta el éxito, no se limita a tener un sitio web.

¹ Tomado de: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

² Se le conoce como internauta a aquella persona que hace uso de los servicios de Internet.

Una estrategia con visión de futuro, que es lo que se conoce en otras palabras como direccionamiento estratégico, marca la diferencia entre las empresas, ya que Internet representa nuevas posibilidades pero también nuevos retos que al no ser estratégicamente abordados, pueden desorientar la acción empresarial y convertirse en fracasos, riesgos o pérdidas de oportunidades. Es así como la elaboración de un plan estratégico de desarrollo competitivo busca ser el instrumento que reúna los lineamientos para estructurar no sólo plataformas, sino tácticas que permitan a la empresa responder ante sus competidores y atender oportunamente las nuevas necesidades de actuales y potenciales clientes de manera competitiva y en fortalecimiento de una relación con estos a corto y largo plazo.

Internet se caracteriza por ser un entorno cambiante que merece ser estudiado, así como también los tipos de empresas que en este son alojados comparativamente con los negocios físicos tradicionales, con el ánimo identificar aquellas dinámicas y factores diferenciadores de gestión que permitan estructurar estrategias enfocadas en el desarrollo competitivo de las empresas virtuales en fortalecimiento de sus factores diferenciadores frente a la competencia. Este panorama está determinado por los clientes internautas y sus intereses, ya que para estos pesan más otros aspectos, como por ejemplo la respuesta y entrega oportuna, sobre las instalaciones e incluso sobre la calidad de los productos, si se les compara con clientes de negocios físicos tradicionales.

Identificar este tipo de aspectos, son los que han permitido a empresas exitosas y de reconocimiento mundial como Amazon Inc, fortalecerse hasta el punto de convertir este en el eje de su propia estrategia competitiva de logística y distribución que le permiten a la empresa lograr

un mayor y mejor posicionamiento y al cliente ahorrar y/o tener el producto deseado en el momento oportuno. Lo anterior ilustra como no es sólo relevante, sino necesario la construcción de una estrategia de desarrollo competitivo orientada desde modelos alternativos de gestión no tradicionales y que buscan atender a las necesidades que impone el cambiante entorno de Internet.

1.2. Problema de Investigación

A pesar de la conciencia que se ha generado en todos los sectores económicos sobre la necesidad de incurrir o participar en la dinámica de la comercialización virtual o por lo menos tener presencia virtual desde las micro hasta las grandes empresas para subsistir o mejorar su desempeño y competitividad atendiendo a las nuevas necesidades del mercado, no todas le atribuyen vital importancia a tener un plan estratégico de desarrollo competitivo para enfocar su dinámica virtual y/o física.

La literatura sobre estrategia y planeación muestra la importancia y aporte que trae consigo formular una estrategia de desarrollo competitivo, sin embargo, no parecen muy claros los elementos particulares a tener en cuenta cuando se trata de un negocio netamente virtual, ya que aunque si se aborda el tema de la presencia virtual de las empresas, esta se asocia como parte de una estrategia que complementa y dota de valor agregado al negocio físico, sin embargo, en la medida en que Internet ha evolucionado, permitiendo alojar cada vez más y mejores plataformas con cada vez menores barreras de entrada, a menor costo y en un menor tiempo, se imponen nuevos y mayores retos que requieren ser abordados desde la gestión empresarial y orientados a la construcción de ventajas competitivas, distintivas y de desarrollo sostenibles.

Esta situación ha llevado a plantearnos que la planeación estratégica o direccionamiento estratégico no sólo debe orientarse a empresas con un modelo de negocio físico tradicional y enfocadas a atender una relación física con sus clientes, sino que también tendría pertinencia elaborarlo para empresas virtuales, orientado a entender aquellos factores particulares de la gestión enfocados a empresas de este tipo, en donde aspectos como ventaja competitiva, análisis sectorial y relación con los clientes a largo plazo, parecieran adquirir cada vez un mayor protagonismo.

Es así como el trabajo de investigación, estará orientado a entender e identificar cuáles son aquellas características y estrategias competitivas y de diferenciación determinantes para la elaboración de un plan estratégico de una empresa virtual y los factores a tener en cuenta en este contexto para su posicionamiento con el objetivo de elaborar una estrategia de desarrollo competitivo a cinco años de una MiPyMe comercializadora virtual de detalles corporativos y para toda ocasión ubicada en la ciudad de Cali-Colombia, herramienta que servirá para fijar un norte y una carta de navegación acertada, competitiva e innovadora.

Lo anterior nos lleva a plantearnos una serie de interrogantes, los cuales buscaremos resolver durante el trabajo de investigación orientando los lineamientos para la construcción de nuevo conocimiento en el campo de la administración empresarial dado que, en la actualidad entender las nuevas dinámicas de las empresas virtuales en auge, representa un serio reto. Los interrogantes planteados son:

- ¿Es posible y viable desarrollar una estrategia de desarrollo competitivo a cinco años para una empresa dedicada a la comercialización virtual de detalles corporativos y para toda ocasión

ubicada en la ciudad de Cali-Colombia?

- ¿Cuáles son las características de funcionamiento y estrategias competitivas de las empresas del sector del comercio electrónico en Colombia?
- ¿Cuál debería ser la estructura ideal de la empresa Detalle Mágico para hacerle frente a su entorno competitivo?
- ¿Cómo construir una estrategia de desarrollo competitivo en Internet que posicione y diferencie a la empresa Detalle Mágico de sus competidores?

1.3. Justificación

El surgimiento y acelerado desarrollo de Internet a lo largo de los últimos años ha dado paso a que se creen plataformas de comercialización virtual, las cuales operan con otro tipo de dinámicas diferentes a los negocios físicos tradicionales, conduciendo a que estudios como el que se plantea en el presente documento tengan pertinencia, dado que la toma de decisiones estratégicas a nivel de una MiPyMe virtual se convierte en factor crítico, debido a que los resultados rápidos e impactantes que se den, pueden ser determinantes en el éxito o fracaso de las empresas de esta naturaleza en un corto, mediano o largo plazo.

Lo anterior soporta la importancia que representa para las actuales y futuras empresas, en especial para las situadas en el área comercial, como es el caso de Detalle Mágico (la cual es una empresa naciente que opera desde finales del año 2014), entender las características de su entorno, para a partir de estas, desarrollar no sólo plataformas, sino verdaderas estrategias

basadas en el conocimiento de información relevante y de actualidad en el marco del comercio electrónico y las estrategias virtuales para su apropiado posicionamiento, que le permitan responder de manera competitiva y diferenciadora ante las necesidades de los clientes actuales y potenciales, con una estructura, lineamientos de negocio y metas claras.

El crecimiento y desarrollo de una empresa ubicada en el sector del comercio electrónico y direccionada por medio de un plan estratégico de desarrollo competitivo no solamente fortalecerá las ventas, el reconocimiento y el posicionamiento de la empresa sin importar su tamaño o trayectoria en el mercado, sino que articulado con las nuevas posibilidades que brinda la Internet, entre las que se destaca la posibilidad de comunicación más cercana y en tiempo real con los clientes, le posibilitarán a la empresa obtener una retroalimentación directa. Es de este modo como lo anterior representa una herramienta para que las empresas innoven y se reinventen continuamente sin perder su esencia, conociendo las necesidades del día a día de su público objetivo y percibiendo las tendencias que se avecinan en el futuro lo cual les dará la oportunidad de buscar y tomar medidas proteccionistas y/o preventivas como factores claves en el desarrollo de sus objetivos estratégicos.

La construcción de una estrategia de desarrollo competitivo en Internet, es un reto al que empresas de esta y otra naturaleza se enfrentan día a día, sin embargo, parecieran ser pocas las empresas que se ocupan de la construcción de estrategias competitivas y de diferenciación, lo que lleva a plantearse que dada su relevancia, este trabajo puede servir como modelo de referencia para las MiPyMe que tengan características similares a la del presente caso de estudio, Detalle Mágico, señalando inclusive que el proyecto llevado a otra escala, podría ser relevante a

empresas físicas ubicadas en el sector comercial interesadas en posicionarse virtualmente así como a empresas virtuales con interés en mejorar ventas y aprovechar las oportunidades que posibilita el comercio electrónico.

También le es relevante a los educadores y emprendedores interesados en ampliar su conocimiento en el tema, teniendo en cuenta que en la medida en que transcurren los años la utilización de tecnologías para la comunicación seguirá incrementando aparentemente a un ritmo cada vez más acelerado, lo que obliga no sólo a investigar temas como el presente sino a continuar explorando a futuro, lo que permitiría seguramente crear conciencia sobre factores o dinámicas que pudieran ser abordados en trabajos posteriores y con visión de futuro.

Entre los diversos temas que pudieran tratarse, pueden ser estudios sobre las implicaciones culturales de una sociedad en el futuro basada en relaciones casi en su totalidad virtuales, o enfermedades psicosociales desarrolladas a partir de una vida sedentaria en la que todo puede hacerse a través de dispositivos móviles, o por ejemplo pensar sobre que pasaría si ocurriera una sobresaturación de empresas virtuales, e incluso la posibilidad de llegar a vivenciar formas de vida como las ilustradas en series animadas futuristas como *Los Supersónicos*, a la que se aproximan cada vez más nuestras vivencias y que motivan el desarrollo de robots con atributos humanos para facilitar el desarrollo de actividades productivas a nivel empresarial e incluso en el hogar. (Isaza, 2012).

Por otro lado, las micro, pequeñas y medianas empresas físicas y/o virtuales, quienes representan según cifras dadas por Confecámaras en el mes de abril de 2016, más del 95% de las

empresas del país, deberán esforzarse en abrir un espacio en el que dejen de atender necesidades cortoplacistas de supervivencia en el día a día, y lo inviertan en la visualización y construcción de estrategias de mediano y largo plazo que estén orientadas por una visión de futuro y desarrollo competitivo, por tanto el presente trabajo de investigación servirá como apoyo y guía para las empresas con este interés y como soporte para la elaboración de un plan estratégico de desarrollo competitivo en el marco del comercio electrónico que sirva como herramienta para identificar su mercado objetivo y elaborar las estrategias competitivas y de diferenciación que les permitan alcanzar el éxito y que en apuesta a la innovación les permitan asumir el liderazgo.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Formular la estrategia de desarrollo competitivo para la empresa Detalle Mágico.

Periodo 2016 -2023

1.4.2. Objetivo específicos

- Analizar el entorno y ambiente organizacional de la empresa Detalle Mágico para identificar oportunidades y amenazas en el mercado.
- Elaborar una caracterización sectorial empresarial de servicios virtuales identificando la naturaleza actual del negocio, los productos, servicios, perspectivas y forma de operación, así como las características competitivas del sector.
- Analizar el ambiente organizacional de la empresa Detalle Mágico para identificar fortalezas y debilidades frente al sector en el que se ubica y características del entorno.

- Construir una estrategia de desarrollo competitivo de comercialización virtual que diferencie a la empresa Detalle Mágico virtual de sus competidores.

1.5. Marco Conceptual

1.5.1. Competitividad y desarrollo de ventajas competitivas

Con el interés de acercarnos a los conceptos de competitividad y ventajas competitivas en el contexto empresarial, recurrimos al documento de tesis doctoral del mexicano en Ciencias Administrativas, Lino Meraz Ruiz titulada Estrategias de Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Vinícolas de la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe, quien hace referencia a varios autores que pretenden definir los términos o por lo menos conceptualizar aquellos aspectos que son determinantes, por lo que hace referencia a (Morales y Pech, 2000), quienes plantean que el termino de competitividad esta relacionado con el concepto de competencia y la acción de competir ya sea a nivel individual o de sector e incluso entre países. Así mismo cita a (Carlos, Pérez, y Liquidano, 2012), cuando expone que los cambios que se generan por la acción de competir en el entorno a nivel global de las empresas hace que sea más fuerte la necesidad de formar vínculos tanto estratégicos como operativos entre la empresa, sus clientes y sus proveedores con el objetivo de llevar a cabo un desarrollo competitivo y hace referencia a (Rodríguez, 2006), quien describe que la competitividad es entendida en la medida en que el desempeño de una unidad productiva sin importar si es de una empresa, industria o economía nacional pueda hacer una comparación de su posición con respecto a la competencia y que facilite la identificación de fortalezas y debilidades, asimismo cita a (Morales, 2011), quien afirma que la competitividad no nace espontáneamente sino que se logra por medio de un

proceso de aprendizaje y negociación gracias a un grupo de personas u organizaciones que constituyen en la dinámica de conducta organizativa en la cual intervienen accionistas, directivos, empleados, clientes y otros actores que conforman el grupo de interés.

Por otro lado Meraz (2014) hace referencia a (Quero, 2008), quien plantea que el tema de la competitividad está ligado al concepto de estrategia competitiva, el cual es factor clave en el éxito o el fracaso de la organización y un elemento con el cual el directivo estaría en capacidad de competir en escenarios globalizados si lo usa correctamente. Por último acude a (Ohmae, 1983), quien dice que la estrategia es el plan de acción óptimo que tiene la empresa en comparación a la competencia y que más aun, coinciden con (Hill y Jones, 2005) en que la estrategia es pensada como un proceso formal de planificación estratégica (Meraz, 2014).

Meraz (2014), cita a (Quero, 2008), quien identifica las siguientes cuatro etapas como aquellas que las empresas deben abordar para construir sus estrategias competitivas: en primer lugar se debe realizar un análisis del mercado en el cual se identificarán factores externos e internos de la organización, seguidamente se evaluarán las posibles ventajas competitivas que se identifican a partir del análisis las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en tercer lugar se debe determinar cual será la estrategia principal, esta, puede estar soportada en costos bajos o en la oferta de valor de los productos y/o servicios y por último, en la cuarta etapa se debe definir el plan con las acciones a realizar para enfrentarse con los competidores.

De acuerdo con los anteriores planteamientos de los diferentes autores a los que hace referencia Meraz, el autor menciona a (López y Marín, 2011; Rodríguez, 2006) para resumir que

la competitividad es una serie de resultados que posibilita a las empresas a lograr, conservar y acrecentar su participación en el mercado donde las oportunidades, el precio y la calidad son mejores en comparación a sus competidores, lo que exige la gestión de ventajas competitivas, así como actividades y estrategias en las que son importantes algunas variables que como indicadores funcionan con el objetivo de tener una mayor adaptación continua de las organizaciones. Es de este modo como el autor coincide con (Quero, 2008), quien define que la competitividad no es un fin, sino un medio a través del cual se puede lograr el desarrollo económico y en donde las estrategias competitivas son una herramienta esencial para conseguir una posición de mercado a favor con la creación de ventajas competitivas, dando como resultado nuevas oportunidades de negocio (Meraz, 2014).

Al hablar de competitividad, se considera fundamental que cada empresa reconozca o construya sus propias ventajas competitivas, (Pérez, 2004), ha identificado que hay cinco factores que conforman la ventaja competitiva, las cuales son: la eficiencia, la calidad, la confiabilidad, la flexibilidad y el servicio orientado al cliente. Estos factores pueden ayudar a una empresa a reducir costos y construir diferenciación sin importar a que industria pertenezca o cual sea el producto o servicio que ofrezca. (Pérez, 2004) afirma que a pesar de que son factores independientes, están relacionados entre ellos ya que una buena calidad puede generar una mayor eficiencia y que la flexibilidad a su vez puede aumentar la calidad, la eficiencia y la satisfacción de los clientes.

Una vez identificados los factores que conforman la ventaja competitiva, (Pérez, 2004) presenta, que en primer lugar la empresa debe establecer sus bases para la obtención de las

ventajas competitivas y a partir de estas debe optar por tener liderazgo en costes o diferenciación, ya que de acuerdo con la orientación, se deberán seguir una serie de lineamientos a manera de requisitos, habilidades, recursos y requisitos organizacionales. En términos generales en la *Tabla 1* se ilustran las bases para la obtención de ventajas competitivas y la *Tabla 2* presenta los requisitos si se busca un liderazgo en costes o diferenciación.

Bases para la obtención de ventajas competitivas		
Función	Bajos Costes	Diferenciación
Compras	Descuentos por volumen	Calidad de materias primas
Fabricación	Métodos propios	Maestría
Distribución	Cercanía al cliente	Rapidez de servir
Marketing	Volumen publicitario	Imagen de marca
Servicio	Calidad producto	Gran atención al cliente
I + D	Nuevos procesos	Productos únicos
Personal	Motivación	Formación

Tabla 1. Bases para la Obtención de Ventajas Competitivas: Caracterización de las organizaciones basadas en criterios de bajos costes o diferenciación. (Pérez, 2004, Pág. 168)

Liderazgo en Costes o Diferenciación	
Requisitos, Habilidades y Recursos	Requisitos Organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión constante de capital y acceso al mismo. • Habilidad en ingeniería del proceso. • Supervisión intensa de mano de obra. • Productos diseñados para facilitar su fabricación. • Sistemas de distribución de bajo coste. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rígido control de costes. • Reportes de control frecuentes y detallados. • Organización y responsabilidades estructuradas. • Incentivos en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.

Tabla 2. Ventaja Competitiva orientada hacia el Liderazgo en Costes o Diferenciación, (Pérez, 2004, Pág. 168)

Como podemos observar, los requisitos son iguales tanto para la estrategia de liderazgo en costes como para la de diferenciación, situación ante la cual (Pérez, 2004) afirma que la

ventaja competitiva surge principalmente del valor que cada empresa es capaz de transferir a sus clientes superando el costo de producción, por lo que afirma en términos competitivos que:

El valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que un producto o servicio les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, que es un reflejo del alcance del producto en cuanto a precio y de las unidades que puede vender. (Pérez, 2004, Pág.169)

Por otro lado, el reconocido profesor de los programas de pregrado y postgrado en la Universidad del Valle, Benjamín Betancourt G, Magister en Administración de Empresas en su libro *Análisis Sectorial y Competitividad* publicado en el año 2014, referencia a (Porter,1990), quien afirma que las empresas logran tener ventaja competitiva a través de la innovación, por lo tanto se hace necesario que estas inviertan significativamente en conocimiento, activos y reconocimiento de marca. Así mismo expone que según el Instituto de Economía Industrial (IEI) de Brasil, competitividad “ *es la capacidad de la empresa para formular e implementar estrategias competitivas que le permitan ampliar (o conservar) de forma duradera, una posición sustentable en el mercado* ” (Betancourt, 2014, Pág.33). Es de este modo, como podemos observar que la competitividad es el resultante de utilizar elementos y desarrollar habilidades que contribuyan en la estabilidad de la organización.

Complementariamente, Betancourt (2014) en su libro dice que la competitividad consta de tres dimensiones según el Consejo Privado de Competitividad de Colombia, las cuales son: *la Competitividad a nivel macroeconómico* que hace referencia a procurar las condiciones de estabilidad macroeconómica con el objetivo de impulsar la actividad económica aumentando el nivel de inversión; *la Competitividad a nivel microeconómico* donde se identifican problemas así como también las posibles soluciones para superarlos enfocándose en la generación de empleo y

producción; y la *Competitividad regional* la cual se encarga de velar que las instituciones sean capaces de responder a las necesidades que surgen de las diferentes industrias sin importar su ubicación geográfica a nivel nacional, promoviendo la asociatividad como la creación de clúster y el establecimiento de políticas que impulsen el desarrollo productivo en cada región (Betancourt, 2014).

Así mismo, Betancourt (2014) plantea que una empresa puede ser competitiva si tiene la capacidad de crear constantemente una ventaja de la cual pueda obtener beneficios a nivel comercial si se la compara contra sus competidores, lo que en otras palabras significa que si una empresa cuenta con ventajas competitivas, entonces es competitiva. Al hablar de ventajas competitivas, las empresas deben conocer bien cuales son sus fortalezas y habilidades y soportar éstas en factores como el desarrollo del conocimiento, la tecnología de la información, la innovación a nivel tecnológico, comercial y posicionamiento, la capacidad de transformación en procesos productivos, en factores especializados y avanzados así como en la innovación y mejoramiento de la gestión empresarial, más allá de factores como el capital, la tierra y el trabajo, argumenta Betancourt (2014), quien concluye que una ventaja competitiva es el resultado de un proceso de innovación e incremento de la productividad, por lo tanto es cambiante y puede estar basado en bajos costes o diferenciación (Betancourt, 2014).

Al hablar de competitividad, es igualmente relevante analizar el ambiente en el cual la empresa funciona y su relación con el entorno y como la estructura de la industria influye en la competencia, el juego competitivo y las estrategias potenciales que puedan aplicar las empresas, perspectiva que ha sido trabajada por el Doctor en economía Michael Porter, quien es globalmente reconocido como autoridad en temas de estrategia de empresa, desarrollo

económico de las naciones y regiones y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud y quien desarrolló un modelo de análisis el cual es reconocido como *Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter*, un modelo que permite identificar las fuerzas más oportunas y las más amenazadoras de una unidad de análisis organizacional.

Betancourt (2014), soportado en (Porter,1980), afirma en su libro que estas cinco fuerzas competitivas son las que definen los beneficios potenciales de una industria o segmento y que la estructura de la industria es vital para establecer y delimitar las acciones estratégicas. A continuación, la *Imagen 1*, ilustra las cinco fuerzas, las cuales son detalladas con el propósito de entender como opera el modelo.

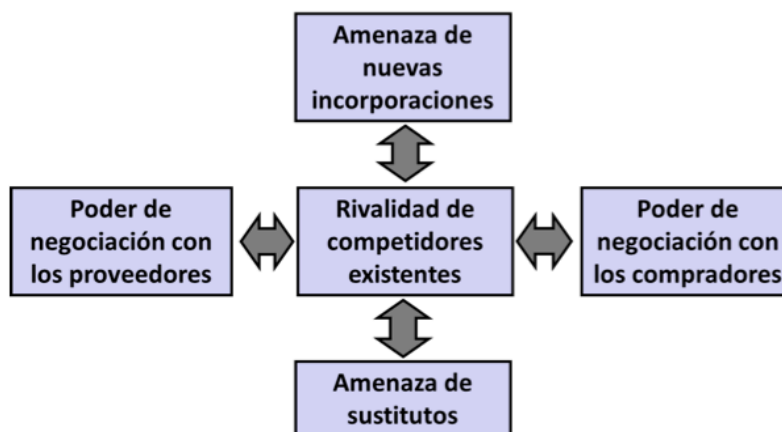


Imagen 1. Modelo de las cinco fuerzas Competitivas de M.Porter. Fuente: Michael Porter.

- **Rivalidad de competidores existentes:**

Para explicarlo, Betancourt (2014) argumenta que una mayor rivalidad genera menos estabilidad y menos nivel de servicios, esto hace que dependiendo de la intensidad de rivalidad

que exista, la competencia será más o menos atractiva en un determinado sector. A continuación los elementos que determinan el grado de rivalidad:

- **Numero de competidores:** Cuando hay varias empresas compitiendo en un mismo sector, los movimientos individuales que éstas realizan pueden no ser percibidos por las otras, pero si las empresas son pocas se puede generar inestabilidad ya que compiten entre ellas. Sin embargo, si el sector está dominado por una empresa o un grupo de ellas, en este caso se genera estabilidad ya que las empresas líderes son las que imponen los lineamientos de funcionamiento.
- **Diversidad de competidores:** La cultura y el perfil de los directivos juegan un papel importante en las formas de competencia y sus objetivos.
- **Crecimiento del sector:** Este puede ser lento con mayor inestabilidad lo que impulsa a las empresas tomar acciones para aumentar la participación en el mercado, o rápido donde los competidores pueden alcanzar buenos resultados manteniendo su nivel de penetración.
- **Costo de almacenaje:** Este juega un papel importante en la reducción de precios, por ejemplo en algunos sectores cuando el producto es difícil de almacenar o muy costoso se tiende a tener un menor nivel de precios debido a la alta rotación que se debe generar.
- **Incrementos de capacidad:** Este elemento genera inestabilidad en los beneficios del sector si los incrementos en capacidad se absorben a mediano o largo plazo en el mercado.
- **Capacidad de diferenciación del producto:** Cuando los productos son “*commodity*” o bien básico sin valor agregado, la decisión de compra de los clientes esta basada en el precio o servicio generando un espacio propenso para un nivel alto de competencia, pero

si los productos tienen un buen nivel de diferenciación, la decisión de compra esta más enfocada en la marca, la competencia se hace más compleja.

- **Importancia para la empresa:** Si un sector es atractivo para las empresas, entonces la rivalidad aumenta.
- **Rentabilidad del sector:** Los sectores más atractivos para las empresas son aquellos que generan mayor rentabilidad haciéndolos más propensos a la llegada de nuevos competidores.

- **Amenaza de Nuevos Entrantes:**

Betancourt (2014) describe en su libro que se establecen unas barreras de entrada debido a la amenaza de nuevos competidores con el objetivo de ubicarlos en una posición inicial de desventaja competitiva. A continuación las barreras de entrada que identificó:

- **Economías de escala:** Se refiere a la necesidad de tener un buen porcentaje de mercado para generar altos niveles de producción a bajo costo.
- **Diferenciación del producto:** Se da cuando los clientes tienen un nivel elevado de lealtad e identificación con las marcas, haciendo que nuevos competidores tengan que realizar altas inversiones en estrategias de publicidad para captar clientes.
- **Costos de cambio para el comprador:** Si el costo para los compradores es alto al considerar cambiarse de proveedor, los nuevo competidores deben ofrecer una ventaja basada en precio o rendimiento.
- **Acceso a canales de distribución:** Cuando los competidores actuales tienen un control total directo o indirecto de los canales de distribución.

- **Necesidades de capital:** Si se requiere incurrir en altas inversiones de I+D, publicidad e infraestructura.
- **Acceso a tecnologías de punta:** Los competidores actuales cuentan con tecnologías no disponibles en el mercado con las cuales logran obtener ventajas significativas en costos.
- **Acceso a materias primas:** Hace referencia a los contratos de suministro a largo plazo, localizaciones geográficas favorables o apoyos del gobierno que han sido otorgadas a las empresas competidoras actuales.
- **Protección gubernamental:** El gobierno actúa como ente regulador a través de políticas y reglamentaciones.
- **Efecto de la curva de experiencia:** Hace referencia a la reducción de costos en relación a nivel de experiencia, esto principalmente ocurre en sectores en los cuales es esencial la mano de obra, operaciones o procedimientos logísticos complejos.
- **Reacción esperada:** Se da cuando la reacción a la entrada de un nuevo competidor es influenciada por la estructura y la situación de sector al cual desea ingresar.

• **Poder de negociación de los proveedores:**

Al hablar de competencia entre proveedores, estos se preocupan por incrementar sus precios y minimizar sus costos sin importar que esto afecte la calidad en los productos o servicios. A continuación Betancourt (2014) identifica aquellos factores que determinan el alto o bajo poder de los proveedores en la negociación:

- **Número de proveedores importantes:** Se puede ejemplificar cuando los proveedores ejercen un dominio alto en las condiciones de suministro.

- **Importancia del sector para los proveedores:** Si los proveedores ofrecen suministros a un sector comprador importante y concentrado, la evolución de los proveedores estará alienada en igual proporción a la evolución del mercado, en este caso los proveedores deben definir condiciones de suministro razonables.
- **Costo de cambio de los productos del proveedor:** Se da cuando para los productos ofrecidos por los proveedores no existen sustitutos y tienen un nivel destacado de diferenciación, por consiguiente el costo de cambio para los compradores es alto. En esta situación el poder de negociación de los proveedores es elevado.
- **Posibilidad de integración hacia delante del proveedor:** Esta se convierte en una amenaza para el sector ya que las condiciones de abastecimiento se limitan.
- **Rentabilidad del proveedor:** Se refiere al caso en el que los proveedores obtienen beneficios justos, por lo tanto no es necesario modificar los precios siempre y cuando no se aumente el nivel de demanda esperado.

• **Poder de negociación de los compradores:**

De acuerdo con Betancourt, estos fijan su decisión de compra basados la calidad, servicio o precio, estando su poder de negociación determinado por el sector al que pertenecen. Para identificarlo, se analizan los siguientes aspectos:

- **Número de compradores importantes:** El poder de negociación de los compradores es alto si un porcentaje representativo de las ventas del sector es obtenido por un comprador o grupo de compradores.
- **Posibilidad de integración hacia atrás del comprador:** Se refiere a situaciones en las

cuales los compradores deciden fabricar los productos ya que les sale más favorable en cuestión de costos de producción.

- **Rentabilidad del comprador:** Se da cuando los beneficios de los compradores son bajos y hacen fuerza para bajar los costos de compra.

• **Amenaza de los sustitutos:**

Por sustitutos se hace referencia a aquellos productos o servicios que pueden desplazar a otro existente en el mercado por que atienden una misma necesidad. De acuerdo a lo anterior y en línea con lo que dice Betancourt (2014) en su libro *Análisis Sectorial y Competitividad*, los productos sustitutos en un sector influyen en el desarrollo del mercado afectando la demanda y el precio. A continuación los siguientes elementos determinan el nivel de influencia de este tipo de productos:

- **Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo:** El desarrollo del sector esta sujeto a la existencia en mayor o menor proporción de productos sustitutos.
- **Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto:** La influencia de los productos sustitutos en el sector está determinada por la relación entre el precio y el rendimiento así como la capacidad del productor de conocer el mercado y su músculo financiero.

Adicionalmente es relevante hacer referencia a la cadena de valor, la cual Pérez (2004) menciona en su libro *Competitividad Empresarial* que hay tres grupos de elementos importantes que la conforman, en primer lugar habla de las actividades primarias que son las que están

relacionadas con la transformación de las materias primas y la venta de los productos a su vez estas actividades primarias son constituidas con las siguientes acciones: Logística interna, operaciones, logística externa, mercadeo y venta y servicio. En segundo lugar están las actividades de apoyo son las que dan soporte, en estas actividades se encuentra, la infraestructura de la empresa, la administración de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y el abastecimiento. El último elemento que se describe que hace parte de la cadena de valor es el margen, el autor plantea que este elemento es la diferencia entre el valor total y los costes totales adquiridos por la empresa para llevar a cabo actividades que aporten a la generación de valor.

De acuerdo a lo anterior, es importante desglosar cada una de las actividades que constituyen cada elemento como se muestra a continuación:

- **Actividades Primarias:**

- **Logística interna:** Abarca todas las acciones que se deben realizar desde que se hace recepción de la materia prima, hasta su devolución si es necesario pasando por el control de inventarios y su distribución a nivel interno.
- **Operaciones:** Son las acciones que están directamente relacionadas con la producción del producto o servicio entre las cuales se encuentra la transformación de los insumos, el ensamble el empaque, las pruebas entre otros.
- **Logística externa:** Esta actividad incluye acciones asociadas con el almacenamiento y distribución de los productos teniendo en cuenta la programación y el despacho de los pedidos de los clientes.

- **Mercadeo y Venta:** Son las acciones encaminadas a lograr que los clientes potenciales y actuales puedan conocer y adquirir los productos por medio de gestiones promocionales de publicidad fuerza de ventas entre otros así mismo como la definición de los canales de distribución para tener una optima cobertura.
- **Servicio:** Esta actividad esta constituida por acciones que para fortalecer o mantener el valor del producto como asesoría instalación ajustes de producto etc.
- **Actividades de Apoyo:**
 - **Infraestructura de la empresa:** Esta actividad incluye acciones relacionadas con la administración, planeación, área contable, finanzas, los sistemas de información y temas legales y gubernamentales.
 - **Administración de recursos humanos:** Son las acciones directamente relacionadas con el personal como por ejemplo, capacitación, entrenamiento, selección, convivencia o clima organizacional.
 - **Desarrollo de la tecnología:** Esta actividad implica acciones en la investigación y desarrollo para mejorar el proceso o el producto.
 - **Abastecimiento:** Implica todas las acciones que vinculadas a la compra de insumos, materia prima, maquinaria, áreas para producción, adquisición de tecnología entre otros.

Finalmente, tras el anterior barrido que hemos dado a los conceptos teóricos de lo que diferentes autores hablan sobre lo que es competitividad, a nivel empresarial es común hablar sobre el concepto de competitividad, pero en muchas ocasiones este tema que se analiza

superficialmente y a la ligera. La competitividad no solo se trata de ofertar el mejor precio del mercado ya que hay factores que deben ser analizados minuciosamente, tanto introspectiva como prospectivamente. En el libro *Competitividad Apropiación y Mecanismos para su Fortalecimiento*, los autores exponen que según el Departamento Nacional de Planeación (DNP) la competitividad a nivel empresarial es un grupo de elementos encaminados a la generación de valor por medio de la productividad, disminuyendo el impacto ambiental con el fin de promover el bienestar de la población (Domínguez et al, 2013).

De acuerdo a lo anterior, Domínguez (2013) describe tres tipos de competitividad según estudios que el realiza basado en Garay, los cuales son: en primer lugar la competitividad empresarial que toma como ejes el recurso humano, la innovación, la producción, la inversión tecnológica, la penetración de mercado, las exportaciones entre otros, en segundo lugar la competitividad estructural que son las relaciones o alianzas estratégicas que se llevan a cabo entre empresas u organizaciones para fortalecer su nivel de competencia individual y en tercer y último lugar expone la competitividad sistémica que abarca varios frentes como: la gestión interna de la empresa, la relación entre organizaciones, la educación, la investigación, la gestión política y el sector social. Sin embargo, otros autores coinciden con Padilla (2006), quien define en su presentación *Conceptos de competitividad e instrumentos para medirla*, los elementos que contribuyen a la competitividad empresarial, indica que se requiere de una administración acertada enfocada en una dinámica de producción constante y con buen nivel de rotación de inventario, con interés en integrar e involucrar todos los procesos misionales de la empresa desde la mirada de I+D+i y con apoyo de fuentes de conocimiento como centros de investigación o

universidades, con conocimiento en el fortalecimiento de las relaciones *B2B*³ así como identificar las necesidades del mercado.

1.5.2. Planeación Estratégica y Propósitos a Nivel Organizacional

El interés por entender el proceso de crecimiento de una empresa y orientarlo a largo plazo fue lo que motivó el surgimiento de tres escuelas, las que Ogliastri (1992) en su libro *Manual de Planeación Estratégica* señala como principales: La Clásica de Harvard, la de Planeación Estratégica, y la de Estrategia y Estructura; cada una de estas con enfoques aplicados a la empresa según su etapa de desarrollo y crisis de crecimiento. Detalle Mágico ya ha superado una primera etapa de desarrollo de ideas de productos y servicios e inicia ahora una segunda etapa de crecimiento en la que establecer la orientación de la empresa a largo plazo es relevante, por tanto es importante elaborar su plan estratégico.

Pareciera ser un reto definir una estrategia para una empresa virtual dadas las condiciones cambiantes del entorno en el que se ubica, aún más, si está expuesta a rápidas mejoras en tecnología, a la globalización, a los cambios en los modelos de demanda y a la incertidumbre sobre los gastos e ingresos, la estrategia debe ir más allá de contar con presencia online, que era lo que se pensaba hace algunos años, adicionalmente se hace retador definir una estrategia competitiva para una empresa que se sitúa en el contexto del comercio electrónico, como es el caso de Detalle Mágico.

³ B2B, Siglas en ingles de *Business to Business*, que se refiere al comercio electrónico efectuado entre empresas.

Para entender mejor el significado de plan estratégico, es relevante acotar las definiciones de planeación y estrategia por separado, en consecuencia se extrajo la definición de planeación dada por Rodríguez (2004) en su libro *Cómo Aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, considerada completa dado que resulta de la depuración que hace después de la revisión de la literatura sobre el tema. El autor la define como:

La planeación implica una visión del futuro, ya que de una Situación Actual (SA) se espera llegar a un Resultado Final (RF), para lo cual se requiere el transcurso del tiempo. Para llegar al resultado final, existen varios caminos y, por lo tanto, hay que elegir las opciones y los medios idóneos que nos permitan alcanzar el objetivo esperado. (Rodríguez, 2004, Pág. 20)

Entre las definiciones que Rodríguez (2004) hace referencia en su libro, cita la de Gómez Ceja, quien define la planeación como, *“El proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades”* (Rodríguez, 2004, Pág.21). En lo referente a la importancia de la planeación, Rodríguez (2004), menciona que hay dos razones relevantes que le atribuyen valor a la planeación, la primera es la primacía, entendida como la posición principal que ocupa la planeación dentro de las funciones administrativas, ya que determina la consecución de acciones para ejecutarla o para tomar una decisión que anule cualquier posibilidad de seguir adelante en algún proyecto porque se evidencia o se concluye con una prospectiva que no es viable y la segunda entendida como la transitividad, que hace referencia a que cualquier modificación o ajuste de la planeación impacta en todas las áreas funcionales de la organización.

Lo anterior, orientado a analizar realidades situadas en el marco de Internet y específicamente del comercio electrónico, contexto donde los consumidores están altamente informados, retroalimentados y a su vez siendo constantemente analizados en función de obtener de ellos información, es lo que se conoce como la BIG DATA, que es entre otros factores, lo que hace que la competencia sea cada vez más agresiva en cuanto a que se dispone cada día de más información. Lo que hace que el reto deje de ser la adquisición de la información y pase al plano de interpretación y uso de la información y la capacidad para recrear con esta escenarios de futuro, que permitan contemplar situaciones de riesgo y nuevas oportunidades, generando permanentemente valor para el consumidor final.

En relación con el concepto de estrategia, Ogliastri (1992) manifiesta que:

La estrategia de una empresa no es solamente lo que quiere hacer, sino también lo que realmente hace...una estrategia de empresa esta marcada por lo que ocurre con sus dos recursos más importantes: capital (de dónde lo obtiene y en qué lo invierte es el análisis fundamental), y lo que hacen sus directivos y trabajadores. (Ogliastri, 1992, Pág.21)

Para el autor, la estrategia en muchas ocasiones no da el tiempo para realizar una planeación ya que algunas veces se deben tomar decisiones sobre la marcha, mencionando que lo clave en la estrategia es la duración de los efectos que acarrearán las acciones o la decisión que se tome indiferentemente si se estiman a corto o largo plazo, por lo que argumenta que “la empresa que “no tiene estrategia” depende generalmente de su dueño carismático (que la maneja con la fuerza de su personalidad), y de un medio impregnado de improvisación, inestabilidad, y liderazgo autoritario o personalizado” (Ogliastri, 1992, Pág.21).

El concepto de plan estratégico o direccionamiento estratégico ha sido objeto de innumerables análisis ya que es la estructura o el mapa de navegación que deberían desarrollar todas las empresas sin importar su tamaño si quieren minimizar los riesgos a futuro y maximizar la inversión de sus recursos. Es por lo anterior que se han propuesto en el campo de la administración, diversas definiciones. Para el presente trabajo de investigación, se tomará como referencia el concepto de plan estratégico expuesto por Ogliastri (1992) como *“el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa”* (Ogliastri, 1992, Pág.37). El autor también enfatiza en que *“el propósito esencial de la Planeación Estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo”* (Ogliastri, 1992, Pág.37). La definición evidencia de manera clara que se deben estimar todas las áreas funcionales de la empresa que agreguen valor al producto o servicio ofrecido ya sea físico o como en el caso de estudio, de forma virtual.

Dando continuidad a los anteriores planteamientos, es igualmente pertinente mencionar a Steiner (1979), quien es citado por Betancourt (2014), dado que este afirma que la planeación estratégica tiene cuatro puntos de vista distintos; el primero se refiere a la planeación estratégica como una sucesión de consecuencias de causas y efectos durante un lapso de tiempo lo cual es asociado con una decisión real o intencionada y que es llevada a cabo por el director, en segundo punto de vista, se ve la planeación estratégica como un proceso en el cual inicialmente se deben definir las metas, las estrategias y los planes para lograrlas. El tercer punto de vista señala que filosóficamente es una actitud y forma de vida la cual esta enfocada en el futuro lo que condiciona su actuar en el presente, por lo tanto la planificación es un factor constante y en el

cuarto y último punto de vista se trata como una estructura conformada por: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos. (Betancourt, 2014)

Betancourt (2014), presenta un cuadro comparativo tomado de Porter (1999) en el que se expone la diferencia entre lo que se considera como una estrategia y lo que no, el cual se ilustra en la **Tabla 3** a continuación, en el que se puede ver que la estrategia es un sistema compuesto por acciones que se engranan mediante una planeación encaminada al logro de uno o varios objetivos, para lo cual es necesario tener en cuenta factores importantes descritos en el lado derecho del cuadro referentes a lo que no es una estrategia.

¿Qué es una estrategia?	¿Qué NO es una estrategia?
<ul style="list-style-type: none"> • La meta adecuada. • Oferta de valor único. • Actividades hechas a medida. • Cambios claros. • Las actividades encajan bien en un sistema integrado. • Continuidad de posición peor constante mejoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoría por mejores prácticas. • Una visión. • Aprendizaje. • Agilidad. • Flexibilidad. • Innovación. • Reestructurar. • Fusiones. • Alianzas / Sociedades. • Manejo de relaciones con el cliente. • La Internet.

Tabla 3. Cuadro comparativo de que es una estrategia y lo que no se considera como una estrategia.
(Betancourt, 2014, Pág. 236)

El posicionamiento es un elemento clave cuando una empresa sin importar su tamaño decide elaborar una planeación estratégica, ya que su gestión debe orientarse en torno a las necesidades y percepciones de los clientes, si una empresa logra posicionamiento obtiene un mayor nivel de influencia en el mercado una ventaja frente a sus competidores posibilitándose

generar en su negocio mayor rentabilidad y velocidad de crecimiento. Betancourt (2014)

identifica que para crear posicionamiento estratégico, las empresas tienen las siguientes opciones agrupadas en cuatro alternativas:

- **Geográfico:** Local, regional, nacional o internacional.
- **Segmento:** Amplio, especializado, alto enfoque, global, segmento o nicho.
- **Vertical:** Integración hacia atrás, integración hacia a delante, proveedor, productor o comercializador.
- **Producto:** Diferenciado, no diferenciado, diversificación de portafolio o único.

A partir de lo anterior, una empresa estará en capacidad de definir su posicionamiento si identifica la ventaja competitiva que va a ser su eje central para llevar a cabo acciones consecuentes con su misión y visión, los cuales serán sus factores indispensables de sostenibilidad empresarial. Sin embargo, esto no es lo único, según expone Betancourt (2014) en su libro *Análisis Sectorial y Competitividad*, las estrategias deben pasar por cinco pruebas para finalmente llevarlas a la acción, por tanto la estrategia debe: forzar a tomar decisiones, acentuar el esfuerzo, ser una mezcla de continuidad y cambio, contribuir a integrar la organización y que pueda convertir las ideas en acción. Es de este modo como se concluye que una estrategia se considera como tal sólo si es posible materializarla en acciones. (Betancourt, 2014)

Una de las estrategias más reconocidas a nivel empresarial es la planteada en el libro *La Estrategia del Océano Azul* de los autores W.Chan Kim y Renée Mauborgne, quienes afirman que “*La competencia en sectores congestionados no es la forma de sustentar el alto desempeño.*

La verdadera oportunidad es crear océanos azules de espacio de mercado no disputado” (Kim & Mauborgne, 2004, Pág.1). Los autores explican cuando hablan de océanos azules se refieren a todos aquellos sectores en términos de mercado que son desconocidos para las empresas y en donde no hay competencia, en este caso los consumidores o demanda se crean sin tener que pelearla, por lo tanto, al ser un mercado nuevo y descubierta, el crecimiento y la rentabilidad crecen rápidamente (Kim & Mauborgne, 2004).

Lo contrario a navegar en océanos azules, sería navegar en océanos rojos, los cuales representan aquellos sectores o mercados ya identificados y en consecuencia la competencia es una de las características naturales en este tipo. En los océanos rojos, los autores argumentan que las empresas dirigen todos sus esfuerzos a competir para obtener una mayor participación de mercado, dada la saturación de empresas competidoras, en muchas ocasiones, tan insoportable que incluso presiona a las empresas a utilizar mecanismos de defensa indiscriminados con tal de alcanzar sus objetivos.

Kim y Mauborgne (2004) plantean que existen dos formas de crear océanos azules, la primera es que la organización pueda crear una industria o negocio totalmente nuevo y la segunda es cuando esta identifica la oportunidad de crear un océano azul al interior de un océano rojo, como por ejemplo identificar necesidades nuevas o que no habían sido percibidas nunca, sin tener que salir del sector en el cual funciona la empresa. Así mismo, los autores hacen el análisis comparativo entre lo que es la estrategia tradicional u océanos rojos y lo que han denominado como la estrategia del océano azul, en donde las estrategias tradicionales están enfocadas en como ganar frente a sus competidores, con una visión limitada que se transforma en un tormento

constante debido a que si las empresas insisten en dirigir sus esfuerzos en océanos rojos la competencia siempre va a existir.

Los autores explican que la mayor parte de las empresas se enfocan en los océanos rojos debido a que la estrategia tradicional tiene como esencia el pensamiento y la lógica militar, donde razonamientos o argumentos como eliminar los obstáculos, en este caso la competencia, pensar defensivamente, ser el numero uno entre muchos, define su gestión. Por su parte, la estrategia del océano azul requiere romper con las convicciones tradicionales y pensar en llevar a cabo un negocio en un mercado específico donde haya poca o no haya competencia, desarrollando “...la capacidad de crear un nuevo espacio de mercado” (Kim & Mauborgne, 2004, Pág.5).

“La unidad de análisis más apropiada para explicar la creación de océanos azules es el movimiento estratégico, el conjunto de acciones y decisiones ejecutivas involucradas en presentar una importante oferta de negocios que cree mercados” (Kim & Mauborgne, 2004, Pág.6). De acuerdo con el planteamiento anterior, se puede decir que este representa un reto bastante alto pero que finalmente trae consigo contribuciones en corto, mediano y largo plazo rentables como, por ejemplo un valor de marca que según los autores perdura durante años, y no sólo esto, si una empresa elige la estrategia del océano azul, las dos ventajas competitivas anteriormente planteadas: *liderazgo en bajos costes y diferenciación* se van a obtener de forma simultanea debido a que se integran actividades funcionales y operaciones junto con un cambio de mentalidad dando como resultado una estrategia sustentable, a diferencia de optar por una

estrategia en océanos rojos, en la que la empresa terminará eligiendo entre una estrategia basada en diferenciación o en bajos costos (Kim & Mauborgne, 2004).

A pesar de que las empresas busquen y logren identificar océanos azules, la competencia siempre estará al asecho de nuevas oportunidades de negocio previamente descubiertas para sacar provecho de estas; es por esto que al hablar de barreras, otro de los aspectos importantes de la estrategia del océano azul planteada por Kim y Mauborgne (2004), es que por su naturaleza, genera una barrera a la imitación, la cual, según los autores se da desde el instante en que la empresa empieza a aprovechar su océano azul, debido a que al ser un negocio atractivo y rentable, hay un buen nivel de clientes que hace que se pueda incursionar en economías de escala logrando una ventaja en costos ya que hace referencia a que los entrantes potenciales interesados en competir en el océano azul deben adaptar las prácticas de su negocio.

Adicionalmente y de acuerdo con los autores, la barrera de imitación se fortalece ya que los competidores deben pensar más de dos veces si quieren entrar a competir en un mercado en donde ya existe una marca posicionada y enfrentarse a conflictos de imagen. Es por esto que Kim y Mauborgne (2004), recomiendan beneficiarse lo más pronto posible del océano azul aprovechando todas las oportunidades potenciales de negocio.

1.5.3. Estrategias de posicionamiento y promoción en Internet

En la sexta versión del *Outsourcing Summit 2016* de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) que se llevó a cabo el pasado 25, 26 y 27 de Mayo en el Centro de Convenciones de Cartagena, fue el escenario discusiones entre las que se recalcó el

giro que dio el mundo hacia lo que se ha denominado como la *cuarta revolución industrial*, un cambio de era que representa para los empresarios hacer una transición hacia el campo de lo digital y en donde se librarán las batallas con la competencia, es así como “*el mundo empresarial será exitoso si somos capaces de hacer la transformación digital*” y “*un cambio fundamental en el que tiene que entrar Colombia para poder insertarse con éxito en las Cadenas Globales de Valor*” afirma Bruce Mac Master, presidente de la ANDI (ANDI, 2016).

Esta y otras son las manifestaciones de interés que tienen las empresas a nivel nacional por el campo de lo digital en especial por tener presencia virtual, la mayoría de éstas aún no son realmente conscientes de lo que esto significa y algunas organizaciones creen que sólo basta con abrir un portal web ya sea propio o en redes sociales, para sentir que están a la vanguardia de la dinámica comercial virtual sin preocuparse por actualizar información e incluso interactuar con su mercado objetivo.

Uno de los factores principales por el cual se debe preocupar una empresa que incursione en el comercio electrónico, lo manifiestan los expertos en el tema, es el factor de posicionamiento, que bien utilizado y entendido puede volverse fuente de altos ingresos no solo por transacciones de compra-venta sino incluso por la valorización que puede llegar a tener el nombre o la marca de la empresa, este aspecto ha generado que se empiecen a popularizar términos utilizados principalmente en estrategias de mercadeo. El posicionamiento por ejemplo, orientado al tema que nos compete, es definido como “*el conjunto de procedimientos y técnicas que tienen como finalidad dotar a un sitio o a una página web de la máxima visibilidad en Internet*” (Codina y Marcos, 2005, Pág.84).

La definición expuesta difiere si se compara con la del campo disciplinar del mercadeo, para este último la razón de ser del posicionamiento es lograr que los consumidores o clientes piensen y elijan una determinada marca, producto o servicio como primera opción frente a todas las que se presentan ofertantes; esta definición está enfocada en la imagen que construyen los consumidores de acuerdo a la experiencia que han tenido con un producto o servicio, por eso las empresas se deben preocupar por las percepciones que tienen los consumidores en todos los momentos que están ligados al proceso de compra, previo y posterior a ella. Al hablar de factores de competitividad es necesario tener una visión holística clara de la empresa y entender su entorno de acuerdo al sector al que pertenece, más aún si se refiere a un contexto tan velozmente cambiante como lo es la Internet.

Es común oír mencionar que la competencia es un mal necesario para pulir y fortalecer los puntos fuertes de cualquier organización, en el caso de una MiPyMe, este aspecto tiene gran relevancia ya que si no se sabe entender la competencia y no se conocen detalladamente sus procesos y áreas estratégicas, su estabilidad estará en juego. Pero se hace más delicado no conocer su mercado y atender sus deseos y necesidades, ya que en el entorno virtual, es el cliente o el prospecto quien adquiere mayor protagonismo, ya que en él está el poder de negociación al poder acudir a una oferta más amplia de posibilidades sin siquiera desplazarse.

Partiendo del enfoque que buscamos dar al presente trabajo de investigación, nos identificamos entonces en la definición expuesta por Codina y Marcos (2005), que para desarrollar una estrategia competitiva, se hace necesario recurrir a herramientas como el

posicionamiento en los motores de búsqueda, sin embargo, para lograrlo se requiere identificar la cultura y dinámica de navegación virtual del mercado objetivo para así mismo desarrollar estrategias efectivas, entre ellas la utilización de palabras claves, pautas en sitios de interés y publicaciones en horas estratégicas, todo lo anterior complementado con información relevante y de interés que sirva como fuente de tráfico del portal web.

El planteamiento anterior lo podemos ver expuesto en el libro *La Guía del Community Manager*, escrito por Juan Carlos Mejía Llano, docente, conferencista y twitero reconocido en temas relacionados con redes sociales y marketing, el afirma que una de las acciones recomendadas para mejorar el posicionamiento en la web es: *“Cree contenido propio y de valor para su público objetivo para garantizar un buen posicionamiento en buscadores con las palabras claves de su interés”* (Mejía, 2013, Pág.371). Por otro lado también expone que se deben fijar los objetivos de posicionamiento para encaminar toda la información de productos, servicios o empresa a publicar y que estos objetivos pueden ser: fortalecer la marca, vender un producto o servicio, fidelizar y construir confianza o crear comunidad.

Así pues, se han identificado estrategias de posicionamiento y promoción en Internet, en el sector del comercio electrónico, teniendo en cuenta que el ciberespacio es un sistema de conocimiento donde entre más cibernautas se conecten e intercambien información más valioso es, lo que lo convierte así mismo un reto para todo aquel que quiera posicionar su producto o su servicio y es allí hacia donde se deben encaminar todos los esfuerzos con el objeto de encontrar “cómo” de la manera más creativa posible, lograr el objetivo propuesto, bien sea para incrementar las ventas, generar recordación de marca, fidelizar clientes, entre otros. Incluso se

recurre al uso de estrategias donde profesores y/o especialistas en determinados temas dictan clases virtuales u ofrecen tutoriales diversos, cautivando a un público interesado en conocer “Know how” de determinada cosa y en consecuencia logra el posicionamiento del sitio o portal web.

Por otro lado, en el trabajo de grado “*Estudio de factibilidad comercializadora on-line en Colombia*” (Ramírez, N., Soacha, W. & Barreto, S. 2012). Se hace referencia al autor James F. Moore, quien plantea que la fuerza que mueve la economía no solamente es la competencia sino que es la co-evolución, según él, esto quiere decir que las empresas compiten pero que también se ayudan entre ellas en el sentido en que se enfocan juntas en la innovación y el desarrollo de nuevos productos o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Lo anterior está relacionado en el trabajo de grado mencionado y comparan la comunidad económica con la comunidad económica digital donde se genera solo interacción online, es por esto que se presentan las cuatro etapas que diseña Moore para el desarrollo cronológico a continuación explicadas.

La primera etapa es llamada “*Nacimiento*”, en esta etapa el líder debe procurar maximizar y generar continuamente valor del producto o servicio para el consumidor, la segunda etapa se llama “*Expansión*” en donde se debe atraer la mayor cantidad de clientes posibles aplicando una estrategia adecuada, en la etapa de expansión es importante tener una buena dinámica de trabajo tanto con los socios como con los proveedores. La tercera etapa es la de “*Madurez*”, en esta es clave tener clara la visión del futuro, mantener un poder de negociación fuerte y saber dirigir la co-evolución y por último esta la cuarta etapa de “*Renovarse o morir*”,

en la que la innovación es indispensable para no salir del mercado, por tanto se debe tener un equipo de innovadores que aseguren el mantenimiento de una barrera alta de entrada.

De acuerdo a lo anterior se puede ver que las etapas aplican a cualquier tipo de negocio sin importar su naturaleza, lo que si es importante resaltar es que a nivel virtual la velocidad de respuesta del mercado es mucho mayor, por ende las etapas se pueden quemar mucho mas rápido y la amenaza de salir del mercado siempre estará latente, esperando un solo descuido para que en pocos minutos se pueda perder la labor que pudo haber realizado una empresa por años para construir marca, recordación o posicionamiento.

1.5.3.1. Sitio web, estructura y características

Un sitio web, cbersitio o mejor conocido como website en inglés, no debe confundirse con una página web, que es con lo que comúnmente se le asocia, ya que el primero está compuesto por una o varias páginas web, por tanto son las que lo componen. Un sitio web se aloja en una computadora conocida como servidor web llamada http y puede ser visualizado actualmente en un amplio abanico de dispositivos que comprenden desde el computador de escritorio hasta un teléfono celular. Los sitios web pueden ser estáticos o dinámicos en función de la frecuencia con la que cambia la información contenida en ellos, lo cual está a su vez asociado con el tipo de información, productos o servicios que se ofrecen, es de este modo como existen muchos tipos de sitios web, cada uno especializado en un tipo de contenido o uso. A continuación haremos referencia únicamente a aquellos que para dinámica de este trabajo nos interesa hacer especial énfasis y son:

- **Sitio Corporativo:** Portal empresarial en donde se hace promoción a una empresa y/o un servicio que esta ofrece.
- **Sitio Buscador:** Proporciona información general y está pensado como entrada o búsqueda para otros sitios. Los buscadores más frecuentemente usados son Google y Yahoo!.
- **Sitio Weblog o Blog:** Está asociado con una bitácora digital en la que se registran lecturas en línea, se exponen contenidos de actualidad o en donde se pueden incluir foros de discusión. Algunos ejemplos son: Blogger, WordPress y LiveJournal.
- **Sitio e-commerce o de comercio electrónico:** Usado para comprar productos u otros bienes, este sitio dispone de un catálogo de productos, carrito de compras y plataforma de pagos. Amazon.com es un buen ejemplo de ello.
- **Sitio de Subastas:** En este se realizan subastas de artículos por Internet, como por ejemplo en eBay.
- **Sitio de Comunidad virtual:** Portal social en donde las personas con intereses afines se comunican unos con otros a través de un chat, foros o mensajes internos. Algunos ejemplos son: MySpace, Facebook, Hi5, LinkedIn, entre otros.

Todos estos cumplen funciones muy específicas y de interés para determinado tipo de usuarios, sin embargo, no sólo existen sitios con un único propósito, sino que a su vez pueden ser multipropósito, por ejemplo una sitio web corporativo que a su vez permita realizar compras y que enlace con un blog para ampliar información relevante y actualizada. Todo esto en función

de cual sea el propósito y la estrategia de generar tráfico que se tenga para el mismo, bien sea través de lo que se conoce como SEO y SEM las cuales pueden asumirse como estrategias independientes o articularse.

- **Search Engine Optimization (SEO):** Este se logra de manera orgánica y en un largo plazo a través del posicionamiento de determinadas palabras claves asociadas con el sitio web y a través de la optimización del sitio web para que los buscadores le den mayor relevancia en determinados términos de búsqueda.
- **Search Engine Marketing (SEM):** Posicionamiento que se logra a través del pago por mostrar determinados anuncios, está asociado con anuncios de patrocinadores y sus resultados son en muy corto plazo.

1.5.3.1.1. Estructura de una tienda virtual

Una tienda virtual, también conocida como tienda online o tienda electrónica es aquella que se estructura en un sitio e-commerce, que bien puede ser al mismo tiempo un sitio corporativo, como lo vimos anteriormente. Esta comprende una plataforma a través de la cual una persona puede acceder a un catálogo de productos o servicios disponible 24/7 con información referente a las características de los productos que se ofertan y la posibilidad de compra a través del pago con diferentes medios bien sea online o offline, facilitando a un cliente adquirir cuanto desea desde la comodidad de su casa, que ahora con la proliferación de los dispositivos móviles, en especial del celular, permite acceder y comprar también desde muchos otros sitios diferentes al hogar.

Las ventas realizadas a través de una tienda virtual se les cataloga legalmente como ventas a distancia y dependiendo de quien sea el destinatario del producto o servicio ofertado, como lo veremos más adelante en el *Capítulo 4. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL COMERCIO ELECTRÓNICO* son clasificadas como B2C, B2B, B2G o C2C. Una tienda virtual, permite tener una cercanía directa con el cliente, es así como esta debe antes que nada, centrar su atención en este, quien será su eje central y alrededor del cual se enfocará su estructura tecnológica, logística y de servicio con una propuesta que le sea atractiva y diferenciadora. Por tanto la plataforma no será el fin, sino el medio de contacto con los clientes, por tanto, esta debe ser rápida y fácil de navegar, así como también flexible y adaptable a diferentes tipos de pantallas y dispositivos móviles, los cuales son cada vez más versátiles.

Una tienda virtual se compone de los siguientes elementos generales:

- **Dominio:** Este corresponde al punto y final de la dirección (.com, .org, .net, etc), regularmente antecedido por el nombre de la empresa, el cual en términos memorizables y fáciles de encontrar corresponde a la dirección IP.
- **Web Hosting:** También conocido como alojamiento web, corresponde al servicio que se provee a los usuarios para el almacenamiento de la información, imágenes, videos u otro tipo de contenido, el cual se asocia con el lugar que ocupa el sitio web y sus características en cuanto a aspectos de capacidad de almacenamiento o velocidad de navegación que requiera el sitio dependerán del uso del mismo.
- **Tipo de e-commerce:** Al hablar de la estructura de una tienda virtual, se debe identificar qué tipo de e-commerce que va a ser utilizado, para esto se debe tener claro cuales son los tipos

que existen actualmente (B2C, B2B, B2G o C2C) y que características tiene cada uno de ellos.

- **Catálogo de Productos:** Para definirlo, se debe tener muy claro cuál es la razón de ser de la tienda virtual y cuál es el mensaje que se quiere comunicar a través de los productos, ya que de esto depende el intercambio comercial. De acuerdo con el *Libro blanco del comercio electrónico: guía práctica de comercio electrónico para Pymes*, elaborado por la Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing en el año 2011, hay que tener en cuenta los siguientes factores a la hora de establecer un catálogo de productos online:

- **Imagen del producto:** Esta es mucho más importante cuando se habla a nivel digital que físico, dada su relevancia en la decisión de compra y la transmisión de las propiedades y características del producto.
- **Productos en venta:** Se debe procurar claridad en la oferta de los productos que están o no a la venta, dado que hay unos que se usan exclusivamente como recurso para jalonar la venta online.
- **Atributos o características de los productos:** Es importante que la tienda online tenga una estructura definida, que sea agradable y fácil de navegar, se recomienda que los productos estén categorizados, facilitando la búsqueda de los cibernautas.
- **Descripción del producto:** La información referente al producto debe ser lo más detallada posible, más no extensa ya que el cliente se puede aburrir. Se deben tener en cuenta factores como el tamaño de letra, el orden y la presentación, los cuales juegan un papel importante en la generación de confianza hacia el producto.

- **Información del producto como elemento de diferenciación y posicionamiento en buscadores:** Se deben identificar cuales son las palabras claves con las que se identifican los productos que se ofertan, al igual que las palabras los cibernautas que utilizarán a la hora de buscar este tipo de productos, tener en cuenta estos dos factores permitirá que el tráfico de visitas incremente y en consecuencia se logre un mejor posicionamiento.
- **Profundidad del catálogo:** La cantidad de productos ofertados determinarán el tipo de tecnología o plataforma que mejor se ajuste para su correcto y óptimo funcionamiento, lo que permitirá a los cibernautas navegar ágilmente en la tienda online con posibilidad personalizar o especificar las características de lo que desean.
- **Carrito de Compras y Checkout:** Estas son herramientas prácticas para que el cliente pueda contar con información real, detallada y general de los productos seleccionados, en este se incluirán las características generales y cantidad de productos seleccionados y en detalle, todos los rubros relativos al valor del producto, impuestos, flete, descuentos aplicados, entre otros, lo que permitirá al cliente confirmar la compra.
- **Stock de Productos:** La información relativa a los tiempos de entrega, condiciones de entrega y disponibilidad del producto están asociados con el stock de productos, que es en otras palabras lo que se conoce como el inventario, el cual siempre deberá permanecer actualizado. Para su control, las empresas virtuales dedicadas a la comercialización de productos regularmente compran o estructuran plataformas que les permitan automatizar la información referente a disponibilidad, almacenamiento y despacho en tiempo real.

- **Registro de Usuario:** Este es el proceso a través del cual el cliente registra sus datos básicos de contacto y facturación, sin embargo a los usuarios regularmente se les ofrece la posibilidad de acceder a aplicaciones y/o plataformas más especializadas para realizar pagos en medios virtuales, conocer el estado de sus pedidos y si lo desean acceder a contenidos de interés los cuales regularmente se ajustan a sus preferencias a cambio de un registro más amplio. Esta información es regularmente usada por las empresas para captar información referente a los gustos de sus consumidores, las preferencias, los hábitos de compra y otro tipo de información que consideren sea relevante para elaborar estrategias de marketing asertivas.

- **Medios de pago:** Los medios de pago se dividen en dos grandes grupos, el primero es a través de medios de pago off-line como transferencias electrónicas, estos generan más confianza al consumidor ya que no se requieren datos personales ni bancarios para realizar una compra, y en segundo lugar los medios de pago on-line, son los que se llevan a cabo a través de tarjetas de crédito, débito, páginas intermediarias como PayPal entre otras. A continuación algunas de las alternativas de pago:
 - **Contra reembolso:** En este, el comprador paga el producto después de haberlo recibido y verifica que es exactamente lo que solicita, lo que hace que este medio sea pago es apreciado por los consumidores, ya que les genera confianza, contrario a lo que ocurre con los vendedores, pues hay clientes que se demoran en realizar el pago o cambian de opinión y finalmente optan por no realizar la compra.

 - **Transferencia bancaria:** En este caso, el vendedor especifica el monto y el trámite para realizar el pago y posteriormente una vez el cliente envíe un soporte del pago,

se le despachará el producto. Este medio de pago genera más confianza en el vendedor que en el comprador ya que el pago es anticipado.

- **Domiciliación bancaria:** Este funciona como una suscripción periódica, ya que el consumidor compra regularmente en el mismo sitio, los mismos productos, tras el pago periódico para seguir gozando de un determinado producto o servicio. En este medio de pago el proceso, el cobro también puede efectuarse de manera automatizada, lo que resulta más práctico para el vendedor.
- **Tarjeta de crédito o débito:** Medio de pago que se ha popularizado en el entorno digital debido al crecimiento de la confianza que los consumidores depositan en las tiendas online y gracias a la universalidad de las tarjetas, los consumidores pueden acceder realizar compras nacionales e internacionales de manera inmediata.

• **Logística y Despacho:** Estos son procesos que están relacionados con todos los niveles de la organización tanto en una empresa tradicional como en una virtual. Desde el momento en que el cliente realiza la solicitud de compra o previo a ello, según sea el modelo de negocio, hay procesos internos que se deben gestionar: verificación del inventario de materia prima, programación de producción, control de calidad, determinación del tipo de empaque acorde a con la manipulación del producto, coordinación del método y medio de despacho, todo esto en miras de garantizar el cumplimiento en términos de calidad, cantidad y tiempo de entrega oportuna al cliente, los cuales asegurarán la satisfacción del mismo y su correcta facturación.

• **Políticas de Entrega y Reclamaciones:** Estos representan mecanismos de seguridad tanto

para el vendedor como para el comprador, ya que estos permitirán mantener o aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, dado que las quejas o reclamos abren paso a oportunidades de mejora si son manejadas correctamente y de lo contrario se pueden convertir en un problema que puede poner en juego la estabilidad de la empresa.

De acuerdo con los anteriores planteamientos, las políticas de entrega deben ser claras y visibles en todo momento y en ellas se deben tratar aspectos como: tiempos de entrega, sobre costos por entrega preferencial o por transporte, zonas de cobertura, horarios de solicitud de productos y despachos, cantidad mínima de compra, entre otros. En cuanto a las reclamaciones, debe haber un procedimiento de quejas y reclamos en el que se especifique el paso a seguir dependiendo del origen del mismo, en este caso se especificará el tiempo de garantía y sus condiciones, la forma como se evaluará el problema para determinar si se trata de un problema por la incorrecta manipulación por parte del cliente o un problema de fábrica, en cualquiera de los casos se determinarán los tiempos de respuesta al cliente y la forma de contestación sobre el estado en que se encuentra la solicitud.

• **Políticas de Privacidad:** Las tiendas online en su mayoría exigen que los consumidores se registren para acceder a los beneficios del intercambio comercial electrónico, es por eso que están obligadas legalmente a comunicar que los datos serán de carácter confidencial y estarán protegidos. Sobre este aspecto, el *Libro blanco del comercio electrónico: guía práctica de comercio electrónico para Pymes (2011)*, muestra que se deben describir los siguientes puntos:

- La existencia de un tratamiento de datos.
- La finalidad de la recogida de datos y de los destinatarios de la información.

- Respuestas a las preguntas que se planteen ya sea de carácter obligatorio o discrecional.
- Dar a conocer las consecuencias del suministro de datos de carácter personal.
- La posibilidad de ejercer los derechos de ingreso, modificación, suspensión y oposición.
- Aclarar la identidad del responsable en cuanto al tratamiento de los datos suministrados.
- Para cumplir con los requerimientos legales de protección de datos se debe exponer un aviso visible bajo del formulario y un enlace en el que se dé a conocer las políticas de privacidad y se brinde al usuario la potestad de aceptar o no las condiciones de uso, afirmando a su vez que es consiente y entiende todo lo relacionado a la protección de datos y suministro de información personal.

Otros aspectos que debe tener en cuenta con relación a la protección de datos son: el deber secreto el cual hacer referencia a que toda la información suministrada por el cliente es de carácter confidencial y no será revelada bajo ninguna circunstancia a otras entidades a menos de que el usuario lo autorice, incluso se debe mantener aunque el usuario ya no sea un visitante recurrente del sitio web. Otro aspecto a tener en cuenta es la atención de los derechos del cliente, lo que quiere decir que los usuarios tienen derecho a conocer sus datos personales registrados, cual es su finalidad y la autoridad que tiene para acceder, rectificar, cancelar y oponerse. De igual forma la tienda virtual deberá tener en cuenta el manejo de un contrato de tratamiento de datos y de uso confidencial de los mismos con una empresa externa que le ofrezca algún tipo de mantenimiento su plataforma y que pueda tener acceso a la información.

El correo electrónico comercial es otro de los temas a regular, ya que está prohibido enviar publicidad, comunicaciones, mensajes y demás información sin el consentimiento del destinatario, de igual forma, si el cliente ha aceptado recibir información, el correo debe ofrecer la posibilidad de cancelar la suscripción para recibir dicha información. Para temas como por ejemplo sorteos, descuentos o regalos, la empresa se debe identificar y mostrar las restricciones y condiciones que apliquen según se el caso.

Poblete (2016), en su libro *Técnicas Digitales III*. Apuntes en clase, define el termino de cookies como los archivos de texto que los navegadores de Internet guardan en el computador del usuario cuando este navega en Internet, las cookies tienen diferentes finalidades, entre las descritas por el autor están: recopilar información sobre el usuario, registrar cuántos cibernautas visitan una determinada página web, analizar el tiempo que invierten navegándola y en caso tal que el usuario visite un sitio web con relativa frecuencia las cookies recordarán información sobre la página visitada, entre estos el nombre de usuario y contraseña, lo que facilitará su acceso.

- **Branding, promoción y fidelización:** Incrementar las ventas en las plataformas e-commerce, implica recurrir en la elaboración de estrategias a través de diversos canales que orientados a incrementar el tráfico del sitio web, en consecuencia el número de prospectos y posibles clientes, los cuales podrían llegar a convertirse clientes recurrentes, lo que en lenguaje de las páginas web se conoce como incrementen la tasa de conversión al tiempo que se disminuye la tasa de rebote y en consecuencia incrementar las ventas.

La Cámara de Comercio Electrónico Argentina, ha determinado que una plataforma e-commerce requiere del cumplimiento de los siguientes aspectos, los cuales ha catalogado como mandamientos: 1). Tener un objetivo claro, 2). Elegir una plataforma ideal para el tipo de negocio, 3). Elegir el/los medio/s de pago que más convengan, 4). Elegir un proveedor logístico acorde con el modelo de negocio, 5). Estructurar un buen equipo de trabajo, 6). Contratar una agencia de medios On-line, 7). Conocer las herramientas de posicionamiento, 8). Trabajar en el tráfico de la tienda, 9). Mejorar constantemente la conversión, 10). Trabajar fuertemente en las redes sociales; los cuales no sólo garantizan su correcto funcionamiento, sino que también son considerados como elementos que fortalecen el branding, el cual representa el valor y significado que tiene la marca para los consumidores, lo que en otras palabras representa la confianza y respaldo construido con tiempo y esfuerzo, promesas que se cumplen y buen desempeño, igualmente, el branding se fortalece con la promoción de nuevos productos y se impulsan los que ya están en el mercado, así como también la fidelización o preferencia de los usuarios hacia una determinada marca de producto o servicio a pesar de tener a su alcance otras ofertas.

1.5.3.2. Social media marketing

Al hablar de social media marketing es importante conocer el concepto dado por las mega tendencias y para analizarlo nos basaremos en la información expuesta en texto *Las mega tendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios*, documento realizado por el grupo de desarrollo regional del Tecnológico de Monterrey en el año 2008, el cual describe que la mega tendencia se presenta cuando varios aspectos de la sociedad, como puede ser la tecnología, los procesos productivos, los gustos de consumo, entre

otros, toman una misma dirección pudiéndose observar su efecto, en un segmento importante de la sociedad por más de una década.

Los autores mencionan que hay mega tendencias tecnológicas y sociales, las primeras pueden dar por la creación de necesidades gracias a las innovaciones tecnológicas o porque el mercado requiera una solución, como por ejemplo la creación de teléfonos celulares, las segundas están relacionadas con el concepto de *market pull*, término que se usa cuando el mercado pide una solución específica a una necesidad, por consiguiente en esta se crean nuevos comportamientos sociales que a su vez demandan de desarrollos tecnológicos a través de bienes y servicios.

A partir de lo anterior se puede observar que claramente en la actualidad las mega tendencias sociales en fusión con campo virtual y la innovación en la tecnología de la información han dado paso a la creación de un círculo vicioso en el que la sociedad se ha vuelto dependiente de determinadas herramientas tecnológicas para llevar interrelacionarse socialmente en diferentes aspectos de la vida cotidiana, como por ejemplo: en el trabajo, durante actividades recreativas, en el campo de la educación, entre otros.

A raíz de lo anterior se puede visualizar la importancia que tiene hablar de *social media marketing*, término utilizado para catalogar la actividad social que tienen los usuarios través de las diferentes redes sociales como lo son Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn, Google Plus, entre otras, las cuales son plataformas que permiten a sus usuarios tener una vida virtual a la cual, unas personas en mayor proporción que otras dediquen parte de su tiempo

alimentando su perfil o avatar, como se le conoce en algunas de las redes y que es el que les permite estar en constante interacción con las demás personas.

Las diferentes plataformas de redes sociales, que no son otra cosa que empresas, ven en estos registros masivos, grandes oportunidades de negocios por tanto promueven dinámicas de uso para que su mercado objetivo manifieste explícitamente lo que piensa, lo que siente y lo que quiere, así como también su perfil que en muchos casos es perfectamente detallado al punto de hacerlos vulnerables en cuanto a integridad y seguridad se refiere. Estas oportunidades son aprovechadas mediante el diseño de estrategias y el lanzamiento de campañas para dar a conocer un producto, posicionar una marca y aumentar las ventas con una baja inversión y con la posibilidad de llegar a millones de clientes potenciales los cuales han sido previamente segmentados en un lapso de tiempo regularmente corto.

Cambios en este tipo de dinámicas, da paso al desarrollo nuevos perfiles técnicos y profesionales como es el caso del *Community Manager* quien dispone de capacidades para administrar estratégicamente las diferentes redes sociales, construir una relación directa y permanente con los clientes virtuales, dando respuestas a sus inquietudes y requerimientos en tiempo real y publicar información de interés y de valor agregado, más allá de estimular el intercambio comercial, que es lo que en otras palabras se conoce como *marketing de contenido*.

1.5.3.3. E-mail marketing

El e-mail marketing o e-mailing es un método de mercadotecnia directa que recurre al correo electrónico como el medio de comunicación para enviar mensajes promocionales o

informativos a una audiencia que puede estar contenida en una base de datos. Esta base de datos bien puede ser comprada o generada en el tiempo a través de estrategias de registro físicos o virtuales, las que para los fines del e-mail marketing son regularmente segmentadas bajo unos u otros parámetros de caracterización que pueden ser por edad, género, localidad, intereses, actividades que realizan, así como también si son clientes actuales o potenciales, ya que de esto dependerá el interés o propósito con el que se contacten y la acción que se espera obtener de ellos como respuesta.

El e-mail marketing es sólo una de las partes que componen la llamada estrategia digital que está compuesta por diferentes etapas de conversión y que busca una conversión final, que puede ser: mejorar la relación con los clientes actuales, fidelizar al cliente, estimular las ventas, captar nuevos clientes, actualizar datos de contacto, entre otros. Son múltiples fines que pueden visualizarse a través de un “*embudo de marketing*”, el cual recibe este nombre por la forma y función que desempeña (*ver Imagen 2*). Es así como al ser parte de una estrategia global, el e-mail marketing debe ser parte y conducir hacia la ejecución de esa estrategia, por tanto se debe trabajar en la forma como debe ser redactado el e-mail teniendo la claridad de a quién se dirige, cuál es el objetivo del mismo, que solución o problema atiende, cuál es el asunto, cuáles son las palabras claves que debe contener, cuál es la periodicidad con que se envía y cuál es la relevancia, pertinencia y actualidad del contenido.



Imagen 2. Ilustración gráfica del embudo ventas. Fuente: Increnta

En otras palabras es la utilización del correo electrónico para mantener una comunicación fluida y directa con clientes actuales y potenciales, a quienes se cruza una conversación o suministra información de modo que se logre establecer un diálogo con cada uno. No debe confundirse con SPAM que se refiere al correo no deseado o SPIM que se refiere al envío de correos basura a través de programas de mensajería instantánea, lo que, visto desde el punto de vista legal, el remitente deber tener el consentimiento del destinatario para enviarle correos electrónicos, conocido como *"permission marketing"*, de lo contrario estaría violando la Ley 1581 de 2012 Decreto 1377 de 2013 de protección de datos de carácter personal más detallada en el *Capítulo 4.2.2. Seguridad de la información y riesgos virtuales*.

El e-mail marketing es medible a través de una tasa de apertura influenciada por muchos parámetros, como por ejemplo la hora, el título, el asunto, el tipo de conversión, entre otros, sin embargo solo tiene sentido medirlo, si se conocen los diferentes tipos de conversión. Héctor Comes, un desarrollador de negocios online español, en su artículo publicado en Incenta, Comes, H. (6 de Noviembre de 2016), hace referencia a cinco tipos de conversión que se pueden lograr a través de una campaña de e-mail marketing, por tanto la estrategia al momento de redactar un correo puede estar orientada a una o más de una de las siguientes a continuación descritas, todas ellas medibles a través de aplicaciones o programas.

- **CTR: (Click Through Rate):** Tasa de clics que se obtiene como consecuencia de una campaña de e-mail marketing.
- **Descargas:** Tasa de descargas de archivos o videos a través de una campaña de e-mail marketing, la cual medirá si es enlazada una o varias veces.

- **Formularios:** Tasa de usuarios que han diligenciado un formulario, que bien sea puede ser a través de un e-mail o a través de un *llamado a la acción*.
- **Venta:** Tasa que mide las compras procedentes de usuarios que forman parte de la base de datos que conforman la campaña de e-mail marketing.
- **Subscripción al Blog:** Tasa de personas que se suscriben al blog, con el interés de recibir información y en consecuencia de una estrategia de e-mail marketing.

1.5.3.4. Video marketing

El mercadeo utiliza una infinidad de herramientas para lograr los objetivos propuestos ya sea posicionamiento de la marca, aumento en las ventas, recordación de marca, investigaciones motivacionales, estimación del valor del mercado entre muchos más, esto hace que se desarrollen diferentes canales para llegar de forma efectiva a los consumidores aprovechando los cinco sentidos humanos que hacen que las personas puedan recibir los mensajes que se quieren comunicar.

Una de las herramientas más poderosas que ha desarrollado mucha fuerza en poco tiempo es el video marketing , para ilustrarlo mas claramente se puede tomar el ejemplo de la famosa pagina llamada YouTube, Pérez Rufi, J P; (2012), en su artículo: “*La Actualidad en Youtube: Claves de los Videos más vistos durante un mes*” describen que nació en el mes de febrero del año 2005, sus creadores fueron Jawed Karim, Steve Chen y Chad Hurley, los autores explican que la idea inicial de YouTube era que fuera un portal donde los usuarios después de registrarse, pudieran subir videos con un limite de tiempo establecido. pero rápidamente su popularidad y

crecimiento fue exponencial, ya se empezó a ver como un negocio donde las personas sin presupuesto podían tener su propio canal, esto permitía que se pudiera encontrar todo tipo de contenidos sin importar su naturaleza.

La comodidad es una de las características que pesa en la decisión de compra o uso de los productos o servicios, en este caso por ejemplo, el hecho de que los usuarios no tuvieran la necesidad de desplazarse y no exigirse un horario determinado para buscar o acceder a información en tiempo real ha hecho que los hábitos de los consumidores se hayan modificado ya que pueden tomar clases de cocina, entrenamientos personales, clases de idiomas, de matemáticas, de maquillaje, videos de entretenimiento como conciertos, karaoke sin salir de casa a la hora que lo deseen.

Unas de las funciones más importantes que ofrece YouTube es la generación de empleo, los “youtubers”, que son personas que tienen canales muy rankiados, deben tener un contacto directo con sus seguidores casi en tiempo real, esto hace que se lleve a cabo una retroalimentación constante con el mercado objetivo de cada uno identificando las oportunidades de mejora para mantener el éxito del canal.

El artículo, “El vídeo marketing en Latinoamérica y Colombia”, publicado por Isabel Vera en el año 2015, habla del rápido crecimiento del consumo de video en Latinoamérica. Vera (2015), expone que de acuerdo a las cifras publicadas de un estudio digital llevado a cabo por ComScore y la IMS a principios del año 2015, la demanda de videos ha crecido en un 81% teniendo en cuenta también visualizaciones entre Smartphone y televisores, Vera (2015)

menciona que el uso de los dispositivos móviles ha aumentado un 200% del cual el 87% navega por medio de videos o contenidos visuales y el 56% son “millenials”.

La autora afirma que *“Las estrategias digitales acompañadas de vídeo marketing tienden a generar mayor engagement”*, en el artículo señala que a septiembre del año 2015 el consumo de video para la región ha sido un 118% y esto se ha dado debido a la diversidad de contenidos donde los más consultados son: Social media, portales, juegos, entretenimiento, noticias etc.

Por otra parte complementando lo anterior, en el artículo “Video marketing, una gran oportunidad en Latinoamérica”, publicado por Enrique Fernández en marzo del 2016, se afirma que el video marketing es una herramienta poderosa tanto para marcas nuevas en el entorno digital como para las que ya llevan tiempo y desean fortalecerse. El autor describe que los aspectos que han hecho que el video marketing se haya tornado en un elemento indispensable en la estrategia digital son: en primer lugar que el video marketing es fácilmente adaptable dependiendo del mercado objetivo al cual este dirigido lo que permite que generar un alto nivel de engagement y en segundo lugar, que el no se requiere un equipo complejo para grabar un video lo que el autor llama usabilidad; en tercer lugar que también se utiliza como una herramienta de apoyo para reforzar las estrategia de marketing poniendo al alcance de la audiencia diferentes tipos de contenidos y en cuarto y último lugar es la facilidad para medir los resultados de los videos implementados.

Fernández (2016), explica en su artículo que para aprovechar al máximo los beneficios que trae incluir el video marketing dentro de las estrategias digitales se debe tener en cuenta en

primera instancia el perfil de los usuarios donde se debe analizar cual es el tipo de contenido correcto de acuerdo a su target, seguidamente investigar cuales son las plataformas en donde es más consumido el video, si es por teléfonos inteligentes, televisores, computadores entre otros, y por ultimo identificar el valor que le va a ser aportado al espectador por medio del video, para este ultimo aspecto se debe tener muy claro las necesidades, deseos o motivaciones de los consumidores.

1.6. Metodología

La presente metodología está orientada a dar respuesta al problema de investigación y alcance del objetivo general, los cuales han sido anteriormente expuestos, y a los cuales se dará cumplimiento a través de la ejecución de los objetivos específicos, para lo que se propone en primera instancia recurrir a la consulta de fuentes primarias y secundarias tomando en cuenta el significado de las mismas presentado en el libro *Entorno organizacional análisis y diagnostico* (2011), del profesor Benjamín Betancourt. Inicialmente se hará una revisión de fuentes secundarias, las cuales hacen referencia a información primaria que ya ha sido analizada e interpretada para aportar a la construcción de la estrategia de desarrollo competitivo con base en elaboración de herramientas y elementos de naturaleza epistemológica, analizando las interpretaciones, comentarios, observaciones y aportes de autores que hayan realizado validaciones originadas de estudios de caso, modelos o conceptos elaborados por los mismos.

Para complementar lo anterior, se revisarán igualmente fuentes secundarias como literatura consultada en bases de datos con soporte científico y datos fiables, tales como periódicos, revistas especializadas, diarios, trabajos de grado, libros, informes, tesis, entre otros

documentos, los cuales articulados permitan ampliar información, contextualizando e identificando tópicos relevantes para el área de estudio y enfocados hacia el cumplimiento del primer objetivo específico: elaborar una caracterización sectorial y del negocio y en miras de identificar aspectos claves de competitividad en el sector.

En línea con lo anterior, también se hace relevante acudir a las fuentes primarias para obtener información de primera mano en este caso de la fundadora de la empresa Detalle Mágico, de quién se logrará adquirir información clave para llevar a cabo el análisis interno e identificar las fortalezas y debilidades del negocio, lo cual contribuirá a descubrir la ventaja competitiva siendo esta el eje central para la formulación de la estrategia de desarrollo competitivo de la empresa, teniendo en cuenta que su desarrollo organizacional esta enfocado en el sector internauta como herramienta estratégica para la penetración a nuevos mercados y crecimiento de su negocio.

Por otra parte, se busca obtener claridad sobre los conceptos relacionados con el trabajo de investigación de forma tal que permita avanzar en la identificación de elementos y estrategias virtuales que actualmente implementan las empresas del sector a lo que se le dará continuidad y será soportado por un sistema de muestreo no probabilístico intencional o de conveniencia, hasta efectuar la selección de tres empresas virtuales que dependan o utilicen el comercio electrónico como herramienta fundamental de mercadeo y ventas con el objeto de observar los sitios web propios, consultar su contenido, conocer la oferta de productos y servicios, revisar la información de contacto, explorar la dinámica de navegabilidad y simular el uso de las plataformas y medios de pago. Todo esto, sumado a evaluar la posibilidad de acercarse al diálogo con dueños de

negocio y el acceso a entrevistas disponibles en medios como YouTube, como fuentes primarias que permitirán ampliar información basada en el análisis con información de índole estratégica, competitiva, de diferenciación y de posicionamiento en Internet.

Así mismo, se recurrirá a información de carácter demográfico y de conectividad de usuarios a Internet que permitan mostrar su auge, dinámica y crecimiento, ya que a sabiendas que la Internet ha revolucionado la forma como las personas interactúan entre si y con las empresas, superando incluso barreras geográficas, no disponer de estos datos dificultaría la capacidad para diseñar estrategias acordes a la realidad. Es por esto que una estrategia metodológica cuantitativa basada en datos agregados no es sólo pertinente sino necesaria para soportar la formulación y el desarrollo del proyecto.

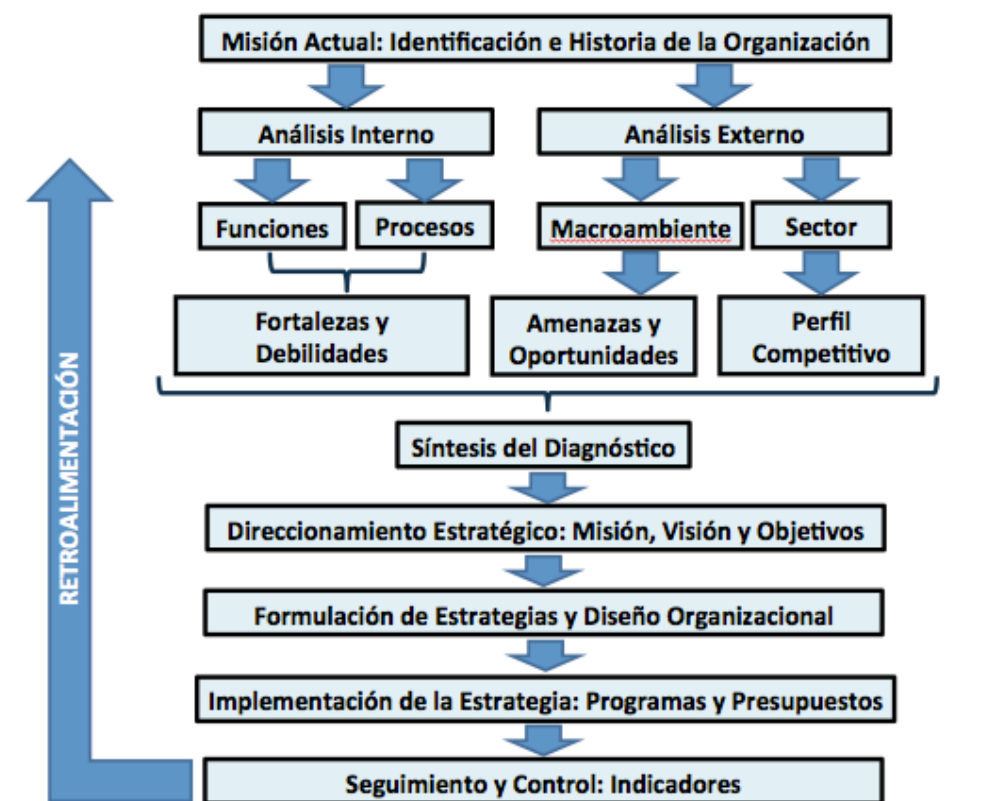
De igual forma, se recurrirá a un análisis del entorno y ambiente organizacional actual interno y externo de la empresa Detalle Mágico, como caso de estudio que permita identificar el sistema de competencias distintivas actuales de la empresa, así como también evaluarla desde la perspectiva de las siguientes cuatro variables: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, todos estos cruzados en una matriz DOFA para su análisis y la elaboración del diagnóstico. Este análisis sentará las bases para definir el direccionamiento estratégico de la empresa que arroje los lineamientos para la elaboración de una estrategia de desarrollo competitivo y el establecimiento de una misión, visión, valores y objetivos estratégicos que soportarán el segundo y tercer objetivo del presente trabajo. Posteriormente, seguido de una exploración teórica y buscando dar respuesta al cuarto y último objetivo específico se construirá una estrategia de desarrollo competitivo de comercialización virtual que diferencie Detalle Mágico de sus competidores que

estará soportada en un pensamiento estratégico de visión por escenarios de futuro proyectados desde la perspectiva del análisis actual de la empresa con relación a su entorno y su proyección a futuro.

Por otro lado, la metodología planteada contribuirá así mismo en el plano profesional, a ampliar el conocimiento en el tema, así como también nos permitirá apropiarnos de nuevo conocimiento y lineamientos requeridos para sustentar el problema de investigación planteado, con miras a alcanzar un liderazgo por medio de la construcción y formulación de una ventaja competitiva sustentable para Detalle Mágico, empresa enmarcada en el contexto del comercio electrónico.

En resumen, la metodología parte de la definición de unos objetivos general y específicos orientados hacia la formulación de la estrategia de desarrollo competitivo de la empresa Detalle Mágico para el periodo comprendido entre 2016 y 2023, posteriormente se construirá un marco conceptual en el cual se desarrollarán conceptos y herramientas que permitan la apropiación de los temas que se han identificado como centrales: competitividad, ventajas competitivas, planeación estratégica, así como su relación o impacto a nivel organizacional y adquisición de las competencias requeridas para llevar a cabo el análisis del entorno, del sector del comercio electrónico y de referenciación basado en el estudio de casos de éxito internacional y nacional, todo esto orientado a identificar las amenazas y oportunidades. A continuación se realizará una caracterización y análisis interno de la empresa Detalle Mágico orientado a identificar las fortalezas y debilidades, lo que permitirá evidenciar su posición actual, todo esto orientado a realizar un diagnóstico haciendo uso de una matriz DOFA y en miras hacia la elaboración de la

estrategia de desarrollo competitivo de la empresa Detalle Mágico y su plan de acción. Lo anteriormente expuesto, fue tomado del esquema de proceso estratégico elaborado por el profesor Benjamín Betancourt, el cual está esquematizado en la *Gráfica 1* a continuación.



Gráfica 1. Proceso Estratégico. Fuente: Betancourt (2010)

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA DETALLE MÁGICO

En este capítulo, se expondrá información general y específica de la empresa Detalle Mágico, su historia, su misión y visión actual, las características del nicho del mercado al que se dirige, así como también información relativa a los clientes y competidores actuales y potenciales, todo esto, como punto de partida para la elaboración de una estrategia de desarrollo competitivo de la empresa en el periodo 2016 a 2023.

2.1. Características Generales de Detalle Mágico

Nombre: Detalle Mágico.

Sitio Web: www.detallemagico.com

Correo Electrónico: detallemagico@live.com

Ciudad Sede: Cali, Colombia

Descripción: MiPyMe Virtual Colombina, enfocada en la actividad comercial B2C⁴

La empresa Detalle Mágico actualmente ofrece un portafolio virtual de detalles corporativos y para toda ocasión, productos estéticos y/o funcionales que son resultado del espíritu y trabajo creativo desarrollado con materiales naturales, reciclados y/o sintéticos que transformados a través de técnicas diversas despiertan emociones y son el *detalle mágico* perfecto para llevar en todo momento o regalar en celebraciones especiales.

⁴ B2C, corresponde a las siglas de *business to consumer*, actividad comercial en Internet orientada a los usuarios o consumidores finales que compran un producto y hacen uso de él.

2.2. Historia de Detalle Mágico

Detalle Mágico surge como una idea creativa de su fundadora, una diseñadora industrial, quien en el año 2011 tuvo el interés de vender algunos productos desarrollados por ella pero bajo los lineamientos de un modelo de negocio, ese interés motivó que ese mismo año de la mano de un experto elaborara un modelo de negocio en el que se definieron una visión y una misión para la organización, pensando en llevar diseños exclusivos desarrollados por artistas y artesanos, en su mayoría locales, a las manos del consumidor local y nacional.

La idea de Detalle Mágico surge ante la presencia de múltiples diseñadores, artistas y artesanos locales con productos atractivos e innovadores, pero que no disponen de un espacio donde por sus propios medios puedan ofrecer sus productos, lo que motiva a que Detalle Mágico se convierta en un espacio para la creatividad, en el que se reúnen productos, obras de diseñadores y artistas colombianos, propuestas innovadoras, exclusivas y de calidad, para lucir y/o ambientar espacios en el hogar, el estudio y el trabajo.

Aunque la idea de conformación de la empresa tuvo su inicio en el año 2011, fue sólo hasta finales del año 2014 que inició sus actividades comerciales en su portal www.detallemagico.com generando tráfico a través de la presencia en las diferentes redes sociales, entre las que se destacan: Facebook, Instagram, Google Plus y Twitter, que le han permitido tener un contacto más directo con los clientes y además entender sus intereses, necesidades y tendencias del mercado.

2.3. Misión y Visión de Detalle Mágico

A continuación se exponen la misión y visión que en el año 2011 fueron formulados con el interés de fijar el norte y determinar el rumbo de las actividades empresariales de Detalle Mágico.

Misión: Ofrecer a nuestros clientes productos funcionales y/o decorativos, innovadores, exclusivos y de calidad. Detalles mágicos, únicos y especiales que despiertan emociones a precios asequibles.

Visión: Obtener en el año 2017 el reconocimiento nacional del trabajo innovador, exclusivo y de calidad de los productos elaborados por diseñadores y artistas locales.

2.4. Clientes Actuales y Potenciales

Detalle Mágico ubicado en el sector del comercio electrónico, es una tienda virtual a través de la cual se busca cortar la brecha entre lo que artistas, diseñadores y artesanos están materializando a manera de nuevos productos de diseño y piezas de arte, con el interés de atender una necesidad del mercado individual y corporativo que busca productos con valor agregado, innovadores y con un carácter diferenciador y con la posibilidad personalizar para: obsequiar en momentos especiales del año, ambientar espacios en el hogar, el trabajo y el estudio, posicionar una marca, estrechar lazos comerciales con socios estratégicos y clientes, entre otros intereses afines.

A lo largo del año se desarrollan festividades y celebraciones de carácter local, nacional e incluso de carácter y reconocimiento internacional, esté último cada vez más influyente dado el

fenómeno de la globalización, entre las celebraciones se destacan: San Valentín, Día Internacional de la mujer, Día de la madre, Día del padre, Amor y Amistad, Navidad, Fin de Año, Año Nuevo, entre otras, así como también se celebran acontecimientos importantes como logros personales o actividades de índole religioso como: nacimientos, cumpleaños, matrimonios, aniversarios, entre otros o incluso diferentes intereses a nivel corporativo como celebraciones, premios, saludos especiales, entre otros. Todos estos representan momentos y fechas especiales a lo largo del año calendario, los cuales Detalle Mágico busca cubrir a partir de una variada oferta de regalos sorprendentes.

De acuerdo a lo anterior, Detalle Mágico ubica estratégicamente sus productos en diferentes tiendas y/o boutiques donde se oferten productos exclusivos con el ánimo de complementar su estrategia virtual utilizando a la vez una estrategia física con el objetivo de captar un público más amplio. De esta manera, la plataforma virtual permitirá recordar a las personas momentos especiales del año, ofertar alternativas de regalo, promocionar las actividades de la marca, lanzar productos, hacer presencia en las redes sociales y realizar transacciones para comprar en línea lo cual servirá de apoyo para fortalecer las ventas en las tiendas físicas donde estén exhibidos sus productos.

Al tratarse de una empresa relativamente nueva, cuya actividad inició a finales del año 2014, los clientes actuales de Detalle Mágico son en su mayoría personas que conforman el núcleo familiar o que hacen parte del círculo de influencia de la dueña del negocio, sin embargo, aunque estos representan la mayoría de los clientes, con el posicionamiento de la empresa a través de las redes sociales, se ha logrado captar nuevos clientes. El periodo de tiempo en el que

la empresa ha operado, le ha permitido acercarse a sus clientes e identificar en ellos sus gustos, intereses, la forma como se expresan, lo que articulado con las tendencias del mercado, han sido los insumos principales para el desarrollo de nuevos productos y servicios orientados a satisfacer la necesidad que tienen quienes buscan obsequiar un detalle diferente en uno o varios momentos y celebraciones especiales a lo largo del año.

En términos generales, los clientes a los que Detalle Mágico tiene interés en atender, son por un lado aquellas personas naturales que buscan un detalle para regalar en actividades o momentos especiales del año a amigos, familiares, colegas o conocidos, personas con las que comparten, son especiales o a las que reconocen deben dar un gesto de atención, reconocimiento o agradecimiento acorde con un momento especial, por otro lado, también son clientes de Detalle Mágico aquellas empresas que buscan dar un detalle diferenciador a clientes, proveedores y colaboradores con el propósito de fortalecer la relación, estrechando lazos de agradecimiento, reconocimiento y de compromiso, sumado a actividades de promoción y lanzamientos de productos y servicios.

En el panorama actual, los clientes de Detalle Mágico son mayoritariamente personas naturales, principalmente mujeres, quienes realizan compras habituales y frecuentes de bajo volumen y tras la adquisición de alguno de los productos quedan muy complacidas, lo que hace que con sus comentarios influyan su propio núcleo familiar y en círculos cercanos de amigos a quienes inducen a visitar el sitio web de la empresa y a comprar algunos de los productos. Las ciudades a las cuales pertenecen los compradores actuales son: Cali, Bogotá, Medellín,

Manizales, Pereira, Sevilla, Calarcá, Santa Marta y Neiva. El mayor volumen de ventas se ha realizado en Cali, Bogotá y Medellín.

En relación a la segmentación de mercado, Detalle Mágico tiene como target o público objetivo, personas de buen gusto entre los 20 y los 54 años, principalmente mujeres ubicadas en un nivel socioeconómico medio y alto (estratos 4, 5 y 6), ubicados geográficamente en Colombia en las principales ciudades del país como Cali, Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cartagena y Bucaramanga, además son personas trabajadoras, emprendedoras y soñadoras con fuertes vínculos familiares y/o de amistad que buscan expresar sus sentimientos y afectos a quienes les rodean. Son personas que sin necesidad de ser expertas cuentan con acceso a la tecnología, recurren a dispositivos móviles como herramientas de trabajo y para interrelacionarse con sus amistades. Son personas motivadas por la vida, disfrutan de los pequeños detalles, tienen un gusto exquisito, disfrutan de sensibilidad hacia el arte y el diseño y reconocen y apoyan el talento nacional.

A nivel corporativo, Detalle Mágico tiene como target aquellas empresas que ven en sus clientes, socios y su factor humano, los elementos fundamentales para su crecimiento, razón por la cual buscan fortalecer dichas relaciones a través de detalles que les permitan estrechar lazos, generando recordación de marca, premiando el compromiso hacia la empresa, los aciertos y los logros, celebraciones de cumpleaños, entre otros. Inicialmente Detalle Mágico busca crear una fuerte presencia local que pueda ser replicado a nivel nacional y finalmente a nivel internacional, todo esto posible a través de su presencia en internet y en las redes sociales con una tienda virtual que estará abierta 24/7.

De acuerdo con lo anterior, las empresas, representan para Detalle Mágico un cliente potencial, dado que el volumen de compra de estas es mayor comparativamente contra las compras de personas naturales, ya que sin importar que sus actividades estén en su mayoría más concentradas en fechas específicas del año, atender sus necesidades se hace muy atractivo, por tanto necesario identificar cuales son aquellas que pudieran ser, dadas sus características de tamaño, sector al que pertenecen, tipo de actividad que realizan, espacio que ocupan como parte de la cadena de abastecimiento, entre otras características, la hacen más o menos atractiva.

Otros clientes potenciales y bastante atractivos son los profesionales independientes, principalmente los ubicados en el sector de la salud, en su mayoría especialistas los cuales cuentan con altos niveles de consulta e incluso cuentan con sus propios consultorios o clínicas. Algunos de los clientes actuales cumplen con estas características, son clientes atractivos porque sus compras son más frecuentes, disfrutan en adquirir y obsequiar detalles con un alto valor agregado, por tanto su volumen de compras puede resultar bastante atractivo, incluso, dado que se relacionan con un amplio número de personas de alto nivel adquisitivo sobre las que, dado su nivel de credibilidad, tienen la capacidad de influir sobre sus decisiones de compra futura.

Otros clientes potenciales, pudieran ser empresas dedicadas a la organización de eventos temáticos e instituciones educativas como jardines, colegios o universidades que atiendan o desarrollen celebraciones de primeras comuniones, 15 años, matrimonios, cumpleaños, entre otros; eventos en los que por tradición se obsequian sorpresas, recordatorios y detalles a los invitados o estudiantes de la institución.

2.5. Competidores Actuales y Potenciales

Al tratarse de productos innovadores, los competidores, vistos desde el punto de vista de empresas que pudieran ofrecer productos como los que ofrece Detalle Mágico son muy limitados, sin embargo, dadas las bajas barreras de entrada para establecer una empresa en Internet, hace que la tendencia a tener mayores competidores sea más alta con el paso del tiempo, al igual que son competidores aquellas empresas que sin ofertar los mismos productos cuentan con productos sustitutos que pueden atender las mismas necesidades anteriormente descritas.

A continuación hemos listado algunas de las empresas cuya oferta de productos es semejante a la de la empresa Detalle Mágico: Inkanta, Bendita María María, Mango Tango y ChicPlace, son tiendas boutiques, colectivos de diseñadores, ubicadas en las ciudades de Medellín, Cali y Bogotá, las cuales participan en ferias artesanales y de diseño desarrolladas en estas ciudades y ofertan productos con alto valor agregado. Estas empresas las hemos analizado individualmente en la *Tabla 4* presentada a continuación desde las siguientes cuatro perspectivas: 1). Fuente de ventaja competitiva, 2). Movimientos básicos y metas, 3). Áreas vulnerables y 4). Campos de Batalla.

Competidor	Fuente de ventaja competitiva	Movimientos básicos y metas	Áreas Vulnerables	Campos de Batalla
Inkanta www.inkanta.com.co	<p>*Marca con reconocimiento a nivel nacional por su calidad e innovación.</p> <p>*Representante exclusivo de Lamy en Colombia y de otras 30 marcas internacionales.</p> <p>*Cuentan con locales propios ubicados en los mejores centros comerciales de las principales ciudades a nivel nacional.</p>	<p>*Busca captar un público objetivo con capacidad adquisitiva y sensible por el diseño a través de una oferta amplia de productos desarrollados por casas de diseño con reconocimiento local e internacional. Así como también promueve activamente el reconocimiento a diseñadores, en su rol como patrocinador de premios nacionales como Lápis de Acero, lo que les permite posicionar su marca e estimular un espacio de sensibilidad hacia el diseño que indirectamente los favorece.</p>	<p>*Baja participación en Internet y en redes sociales.</p> <p>*Sus productos están dirigidos a un público con sensibilidad por el diseño y con un nivel adquisitivo alto, dada la calidad y los altos costos de la oferta de producto, por tanto un mercado más reducido.</p>	<p>*Oferta de productos de alta calidad, innovadores, producto de la creatividad de diseñadores con reconocimiento local e internacional.</p>
BMM https://instagram.com/benditamariamaria/?hl=es	<p>*Posicionamiento de la marca en un nicho de mercado el cual ha identificado y ha progresivamente estructurado en el tiempo.</p> <p>*Oferta amplia de productos que reflejan una actitud de vida enfocada en tendencias de moda y lo emocional.</p> <p>*Oferta de una línea exclusiva de trajes de baño diseñada a la medida, centro de su actividad comercial.</p>	<p>*El producto principal de la marca es su línea de traje de baños, para lo cual han desarrollado una serie de accesorios que complementan el vestuario y atienden otras necesidades de sus clientes de traje de baño, logrando atender otros mercados que han orientado la creación de nuevas líneas de productos más especializados y dirigidos a un determinado nicho, así como también la diversificación de su negocio a través de la de nuevas marcas para atender un nuevo público infantil (niñas) y masculino.</p>	<p>*Baja calidad y durabilidad de la mayoría de las líneas de productos, los cuales responden más a tendencias de moda, con ciclos de vida más cortos.</p> <p>*No disponen de un servicio de atención postventa.</p> <p>*No disponen de políticas claras de cambio.</p>	<p>*Su actividad comercial basada en un estrategia sólida de comercialización apoyada en la permanente publicación de productos a través de las redes sociales y en respuesta a tendencias, espacio en el que han logrado captar un amplio número de clientes, medio a través del cual interactúa con ellos.</p> <p>*Oferta variada y personalizable de su línea de traje de baño femenino.</p>

Tabla 4. Análisis de Competidores. Fuente: Elaboración Propia.

<p>MangoTango www.mangotango.co m.co</p>	<p>*Cuentan con una amplia oferta de productos disponibles en su plataforma virtual, la cual visualmente es bastante atractiva.</p>	<p>*Promueve un espacio virtual estructurado a manera de una plataforma e-commerce en la que se ofertan los productos de diseñadores colombianos, principalmente vestuario, accesorios y calzado, artículos de moda, con interés en convertirse en una plataforma de venta reconocida por la oferta de productos con alto grado de exclusividad y a la vanguardia de la moda.</p>	<p>*Su oferta diversificada de productos puede convertirse en un tropiezo si no buscan atender un nicho concreto de mercado.</p> <p>*Un bajo volumen de ventas a través de su plataforma, le impide tener un alto nivel de negociación con diseñadores, quienes cada vez disponen de menos barreras de entrada para ofertar directamente sus propios productos sin depender de intermediarios.</p>	<p>*Oferta de productos 100% colombianos ofertados únicamente a través de su plataforma en Internet.</p> <p>*Dispone de una plataforma web bien estructurada, atractiva y de fácil navegabilidad que opera bajo la estructura de e-commerce.</p>
<p>Chic Place www.chicplace.com/c o</p>	<p>*Amplia oferta de productos nacionales e importados de alto valor agregado con cobertura en Colombia y diferentes países en Europa.</p> <p>*Oferta de líneas de productos personalizables.</p> <p>*Plataforma disponible en 4 idiomas: Español, Inglés, Francés e Italiano.</p>	<p>*Su interés está orientado a ampliar la oferta de productos a través de estrechar lazos entre Colombia y algunos países europeos, buscando un canal a través del comercio electrónico que permita vender en Colombia productos Europeos y en Europa productos de origen Colombiano.</p>	<p>*Empresa joven, con bajo reconocimiento de la marca.</p> <p>*Su plataforma refleja baja identidad de concepto de marca.</p>	<p>*Oferta de productos con alto valor agregado para usos diversos.</p> <p>*Su plataforma hace referencia a políticas claras de compra, entrega, uso y garantía de productos.</p>

Tabla 4. Continuación: Análisis de Competidores. Fuente: Elaboración Propia.

3. EL ENTORNO, ANÁLISIS EXTERNO DE DETALLE MÁGICO

Siguiendo con el proceso metodológico anteriormente propuesto, analizaremos a continuación los diferentes entornos: demográfico, económico, social, político, cultural, jurídico, tecnológico y ambiental todos estos pertinentes para su propósito y dirección estratégica y que afectan positiva o negativamente, la capacidad de la empresa para lograr resultados previstos, los cuales serán revisados a manera de oportunidades y amenazas al finalizar el presente capítulo.

3.1. Entorno Demográfico

De acuerdo con datos demográficos, el total proyectado de la población en Colombia a finales del año 2015 es de 49.529.000 habitantes, cifra que al trasladarla a la distribución en la pirámide poblacional del país del mismo año y limitada al grupo objetivo al cual la empresa se dirige, entre los 20 y 54 años de edad, esto corresponde a un 49,6% del total de la población del país, la cual está equitativamente distribuida en un 25,3% mujeres y un 24,3% hombres.

Para el presente trabajo, nos hemos concentrado en las cifras referentes a las tres ciudades con mayor participación activa en Internet: Bogotá, Cali, Medellín, según cifras reportadas por la plataforma con de pagos PayU Latam, plataforma de mayor posicionamiento en el país. De acuerdo con las proyecciones de población del DANE para el periodo comprendido entre 2005 y 2020, en el presente año Bogotá cuenta con una población proyectada de 7.878.783 habitantes, Cali con 2.369.829 habitantes y Medellín con 2.464.322 habitantes.

A nivel nacional, se observa una tendencia, cada vez más marcada en el incremento de la población adulta, observable en las gráficas piramidales de la población para los periodos

comprendidos entre 1985 y 2005, donde se observa que la población de 15 años pasó de representar un 38% a 31% del total, la población entre 30 y 64 años aumentó del 29,2% a 36,4% y la de mayor de 65% pasó del 4,5% a 6,3% y la esperanza de vida promedio también aumentó a 73,3 años, siendo mayor en las mujeres. Esto responde a una disminución en las tasas de natalidad y mortalidad; la tasa de natalidad pasó de 28,8 a 19,85 nacidos vivos por cada mil habitantes para el mismo periodo, mientras la de mortalidad paso de 6,77 a 5,81 por cada mil habitantes, según cifras de la conciliación censal del DANE para el periodo comprendido entre 1985 y 2005.

3.2. Entorno Económico

La situación de Colombia a nivel económico no es en su totalidad favorable para el comercio, la inequidad en la distribución del ingreso y el alto porcentaje de personas en situación de pobreza y extrema pobreza equivalente al 29,3%, muestran una riqueza concentrada en unos pocos, lo cual reduce significativamente el número de personas que conforman lo que anteriormente hablamos como público objetivo, para el cual podría pensarse en el desarrollo de nuevos productos o líneas de productos más acordes con este tipo de usuarios. Es por ello que Detalle Mágico, pese a que está orientado a estratos 4, 5 y 6, que son los que tienen un mayor nivel adquisitivo, busca de igual forma diversificar la presentación de algunos de sus productos, pudiendo de esta forma ofertar alternativas más económicas que permitan a personas con menos ingresos, acceder a ellos.

Según datos estimados del Fondo Monetario Internacional, el PIB por habitante a finales del año 2015 representó US\$7.044 anuales, cifra que ubica a Colombia en el sexto puesto a nivel

de Sudamérica después de Chile y Argentina y en el puesto 31 a nivel mundial, sin embargo en la misma década (2002-2012) en que el PIB por habitante se multiplicó por tres, el índice de Gini que es aquel indicador que mide la desigualdad, se mantuvo constante. Es de este modo como es importante que su incremento, se acompañe de políticas encaminadas a la disminución de la desigualdad que promuevan movilidad social, reduzcan brechas y le permitan al país no sólo crecer sino al mismo tiempo desarrollarse favoreciendo el grado de bienestar de sus habitantes. Esto sería muy favorable para Detalle Mágico, cuyo portafolio de productos y servicios no atiende a una necesidad primaria y de consumo masivo, sino detalles que podrían así ser adquiridos por personas con una mayor capacidad de compra y cuyas necesidades básicas regularmente ya se hayan sido satisfechas, atendiendo de esta forma necesidades orientadas al bienestar y mejora en la calidad de vida de sus clientes.

Sin duda en el sector comercial hay muchas empresas importadoras que se han visto afectadas por la tasa de cambio, el dólar se ha mantenido en lo que lleva del año en un promedio de \$3.000, con máximos de \$3.135 y mínimo de 2.855, con tendencia a mantenerse alto. Aunque las actividades de la marca son relativamente recientes, nos atrevemos a decir que esto no afecta la marca Detalle Mágico ya que esta a diferencia de otras empresas similares que comercializan productos importados, Detalle Mágico buscan promover el talento local y nacional.

De acuerdo el primer estudio de comercio electrónico realizado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) el sector del comercio electrónico constituyó el 2,3% del PIB para el año 2013 que fue de US \$378 millones dólares y continuó creciendo (41,3%) para el año 2014, incluso por encima de lo esperado. Según Proyecciones dadas por la

firma de pagos PayU Latam, quien cuenta con más del 80% del mercado nacional, estima que en el año 2015 y 2016, el crecimiento sea similar, dado que entran nuevas empresas a participar en este mercado y de la mano de la expansión de los teléfonos inteligentes, puede ser incluso mayor el crecimiento en el presente año 2016.

La bancarización ha sido uno de los aspectos que más ha contribuido y continua contribuyendo al desarrollo del comercio electrónico en el país. El incremento en el uso de las tarjetas de crédito representa una tendencia global; las tarjetas de crédito permiten a las personas, entre muchos de los beneficios, acceder a comprar en línea, así como también diferir sus pagos en cuotas que les permiten adquirir productos con mayor facilidad. De acuerdo con cifras dadas por la Superintendencia Financiera de Colombia, para el año 2013 en el país, el 40% de los pagos realizados en las pasarelas de pagos online se realizaron con tarjetas de crédito, mientras el 60% se realizaron con tarjetas débito, y en el año 2014 incrementaron a 55% las realizadas con tarjetas de crédito, 34% pagos en efectivo en puntos autorizados y un 11% realizados por medio débito a cuentas corrientes y de ahorro, cifras que reflejan un incremento en el uso de éstas, sin embargo, lo que hasta finales del año 2015 parecía algo poco viable, en el presente año 2016, representa también otra alternativa de pago: la *banca móvil*, o *billetera móvil*, como también, pero que todavía continúa estando reducida a un nicho de mercado, incluso en los mercados desarrollados, pero que continua siendo explorado por empresas líderes como: Apple, Samsung y Visa.

Datos complementarios muestran que a pesar del incremento en el uso de las tarjetas de crédito como medio de pago, Colombia ocupó el sexto puesto a mediados del año 2015 entre el grupo de los 18 países de Latinoamérica, continente en donde en general el uso del dinero

plástico es bajo. En Colombia 7 millones de personas, de un mercado potencial de 23 millones al año 2015, tienen tarjeta de crédito, dato que representa una oportunidad para crecer si se mira el desafío en lograr que la tarjeta de crédito se convierta en un medio cotidiano de pago. Según estudios realizados por los analistas de BSLatAm se encuentra que dados los fenómenos de la globalización y la evolución de la telefonía móvil, se dará paso a la expansión de los negocios y por tanto un mayor protagonismo a los pagos digitales, sin que los otros medios desaparezcan, sino que se integren y convivan. (El Tiempo: Junio de 2015) Adicionalmente, las entidades financieras deberán seguir trabajando en nuevas campañas para estimular su uso, bien sea con bonos de regalo acumulando puntos o con bajas tasas de manejo, dando facilidades y siempre manteniendo una firme política de seguridad.

Por otro lado, factores como la infraestructura vial del país y sus limitaciones, dada la geografía y condiciones viales, limitan el transporte de cargas al interior del país, lo cual se ve reflejado en tiempos más largos de entrega y altos costos, limitantes que sumadas a los recargos que cobran las entidades financieras por una consignación en otra ciudad, se convierten en verdaderos obstáculos a la hora de concretar una venta a otras ciudades del país, en más de una ocasión se pierden estas oportunidades ya que con frecuencia son más costosos que el producto mismo. Para contra restar tal situación, la empresa ha optado por una modalidad de envío haciendo uso del servicio de pago contra-entrega (COD) y en la medida de lo posible se ha buscado estimular el pago a través de la plataforma e-commerce que maneja la tienda virtual que como pasarela de pagos representa unos sobre costos porcentuales inferiores.

La creciente tendencia en el uso de las redes sociales que en la actualidad es mejor conocido como redes de mercado, ha impulsado a personas y ahora más que nunca a empresas, las personas actualmente están conectadas de manera casi que permanente a sus dispositivos móviles (celulares, tabletas) y a sus computadores, es por tal motivo que las empresas deben no sólo hacer presencia, sino construir estrategias que les permitan aprovechar la oportunidad que se presenta con la movilidad y la posibilidad de conexión en prácticamente todo ámbito, momento y lugar, dinámica que está cambiando la forma como se hacen negocios e interactúa con el cliente, en un canal sin duda cada vez más estrecho.

En general en materia económica, Colombia está entre las mejores posiciones de su región si miramos sus resultados económicos a nivel de Latinoamérica, sin embargo, comparativamente con el resto de la economía global y dado que son estas las condiciones en las que debe verse, desde una postura globalizado y desde una mirada hacia el comercio internacional, Colombia representa una economía en desarrollo con una balanza comercial pobremente diversificada y con una alta concentración en los “commodities”, que son aquellos productos genéricos básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades, por tanto carentes de valor agregado, los cuales son: petróleo y sus derivados (42%), carbón (13%), café (7%), ferroníquel (1%) y el restante 37% lo conforman otros productos de diferente naturaleza. Dado el panorama, reto para el país está en diversificar su oferta, así como también concentrarse en otros productos con mayor valor agregado para competir en el mercado internacional, situación que ha motivado al Gobierno Nacional a desarrollar programas como el de Transformación Productiva (PTP) que buscan convertirse en el aliado de los empresarios de sectores estratégicamente

identificados, a quienes se les ofrecerá un acompañamiento para acelerar su productividad y competitividad.

3.3. Entorno Social

La estructura poblacional de Colombia lo sitúa como un país de gente joven, esto se aprecia en las gráficas del DANE proyectadas para el año 2014, en las que más de la mitad de la población se ubicaba en un rango de edad entre los 0 y 30 años, con relativa igual proporción de hombres y mujeres. Colombia es un país en vía de desarrollo y como tal tiene asuntos sociales, educativos y culturales que están estrechamente relacionados con sus componentes demográficos y por tanto deben ser atendidos.

Colombia comparativamente con países desarrollados tiene una baja esperanza de vida al nacer y alta tasa de crecimiento. A este panorama se le suma la desigualdad en la distribución del ingreso de las personas con un porcentaje alto de personas en situación de pobreza (20,9%) y extrema pobreza (8,4%), por tanto una gran proporción de la población, debe estrictamente atender servicios básicos, que limita su capacidad de ahorro o gasto de otro tipo de productos. Estas condiciones del país hacen que muchas personas no estén en capacidad para acceder a los productos que ofrece Detalle Mágico, sin embargo debe evaluarse la oportunidad que la empresa aporte, buscando la posibilidad de llevar con sus productos alegría a hogares deprimidos.

Cada vez más personas adoptan y hacen parte de una tendencia global que busca despertar hábitos de vida saludables que combatan problemas cada vez más frecuentes como la obesidad, el sobre peso, la depresión y el estrés que viven las personas que residen

principalmente en las ciudades. Para combatirlos se les invita a disfrutar de las actividades al aire libre, a alimentarse de manera saludable, a compartir más tiempo con la familia y los amigos y a transmitir los sentimientos con las personas que se quiere y se ama. Esto es una oportunidad inmensa para Detalle Mágico que comercializa productos con valor agregado, productos que cuentan historias y crean un lazo afectivo con las personas promoviendo un estado de ánimo positivo en ellas, motivándolas a disfrutar de la vida.

Es relevante mencionar dentro del entorno social la tasa de desempleo, tanto del año anterior como la del año en curso, que según Mauricio Perfetti del Corral- Director del Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE- en agosto de 2014 fue de 8,9%, mientras que en agosto del año 2015 se ubicó en 9,1%. Aunque es el cuarto año en que se registra una tasa de desempleo de solo un dígito, no deja de ser preocupante dicha situación para el país, incluyendo a las MiPyMes colombianas, quienes necesitan personas con poder adquisitivo para que puedan comprar sus productos y/o servicios.

De igual forma es importante mencionar según la encuesta integrada de hogares realizada por el DANE para el periodo Junio – Agosto 2015, que la mayor parte de la población ocupada del país, se encuentra en las tres principales ciudades del país: Bogotá, Medellín y Cali⁵, lo que para Detalle Mágico se considera como un factor positivo, puesto que el público objetivo al que se quiere llegar se encuentra en estas tres ciudades.

⁵ Tomado “*Merado Laboral, principales resultados Agosto 2015*”, por DANE, Septiembre 30 de 2015
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_larga_ago_15.pdf P.98

3.4. Entorno Político

Con relación al entorno político, un tema importante es El Estatuto del Consumidor, reglamentado en el año 2011 a través de la Ley 1480, el cual especifica una serie de disposiciones legales que los comerciantes a través de tiendas virtuales, deben llevar a cabo como:

- Suministrar información clara y concisa referente a datos de contacto: teléfono, correo electrónico y número de identificación tributaria, con el fin que los clientes puedan formular preguntas, inquietudes o efectuar reclamaciones de forma efectiva.
- Suministrar información clara de las características del producto en las que se indique tamaño, peso, medidas, material, origen, modo de fabricación, así como también buenas fotografías del mismo.
- Al igual que un negocio físico, debe estar formalmente constituido y operar bajo los márgenes establecidos por la ley.

En Detalle Mágico existe un interés por describir todos los detalles de cada uno de los productos que se exhiben en el portal web, permitiendo que las personas que acceden a la información tengan claridad y sientan seguridad por lo que adquirirán, sin embargo hay algunas especificaciones que se estaban omitiendo por no considerarlos tan relevantes y que serán incluidas como parte de las características del producto, con la salvedad de que debido a que son productos elaborados artesanalmente y en una menor escala, no bajo procesos industriales, se debe tener en cuenta que no son 100% idénticos lo cual hace parte del valor diferenciador que ofrece Detalle Mágico.

De la misma forma como los comerciantes se ven en obligación de suministrar información detallada, confiable y precisa sobre los productos y servicios ofertados, existen también políticas a nivel mundial para incentivar en las personas un consumo responsable que busca construir en ellos “consumo crítico” o elección consciente de los productos y servicios no solo basados en aspectos de calidad y precio, sino también en el impacto ambiental y social de los mismos. En Detalle Mágico, se trabaja en el diseño y desarrollo de productos que sean amigables con el medio ambiente, para ello se busca comercializar productos elaborados a partir de materias primas de origen natural, las cuales son transformadas a partir de la mano de obra local para finalmente ofertar productos que estimulen y generen sentimientos positivos en los usuarios, sin embargo, debemos seguir trabajando en ello, una alternativa podría la creación de alianzas con fundaciones o instituciones con estos lineamientos de tal forma que el impacto logre ser mayor.

Políticas gubernamentales soportan el desarrollo del programa de infraestructura vial para el país que incluye la construcción y operación en concesión conocido como las vías 4G o de cuarta generación cuyo principal objetivo es mejorar la competitividad de Colombia a nivel mundial y permitiendo acortar las limitantes al interior del País, lo que hace suponer que en un corto y mediano plazo, muchos aspectos, entre ellos los costos y tiempos de transporte sean inferiores a lo que son hoy en día.

3.5. Entorno Cultural

La cultura colombiana es producto de la mezcla racial de indígenas americanos, blancos europeos, predominantemente españoles y de los africanos traídos por los conquistadores, lo que

trajo como consecuencia un país multiétnico con culturas y rasgos diferentes para cada región, unas más concentradas en una u otra y que se aprecia a través de la riqueza de las tradiciones, expresada tanto en el arte, como en las artesanías, la arquitectura, la fotografía, entre otras expresiones.

Colombia cuenta con más de 15 días festivos nacionales, celebraciones en su mayoría religiosas que se trasladan en su mayoría a los días lunes. La navidad se celebra en la noche del 24 de Diciembre generalmente con familiares y amigos quienes en su mayoría se reúnen en casa y dar regalos es una tradición importante para la fecha. A diferencia de la mayoría de los países que celebran la tradición de la Navidad, los regalos se abren en vísperas, en la medianoche del 24 y no por la mañana del 25, ya que existe la creencia que los regalos son traídos por el Niño Dios en el momento de su nacimiento, en lugar de Santa Claus o los reyes magos como en otros países.

Otras de las principales celebraciones festejadas en el país son el Día de la Mujer en el mes de Marzo, el Día de la Madre en el mes de Mayo, el Día del Padre en el Mes de Junio y el Día del Amor y la Amistad en el mes de Septiembre. Festividades que se caracterizan por un compartir de detalles y regalos y que se refleja en el aumento en las ventas de los comerciantes.

Una de las barreras a las que se ha enfrentado el crecimiento del comercio electrónico en Colombia es el factor cultural y aunque las entidades bancarias han trabajado arduamente en atender este aspecto, todavía “existe una gran desconfianza en las transacciones en línea” afirma Alberto Yohai, presidente de la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones,

desconfianza derivada de situaciones en que de acuerdo con datos estadísticos del año 2014, mostraba que 1 de cada 5 colombianos ha sido víctima de fraude en compras on-line.⁶

A nivel cultural, se puede apreciar como el comportamiento y la forma como las personas enfrentan las situaciones que el entorno les plantea están relacionadas con la generación a la cual pertenecen. Estas generaciones identifican las características de las personas basadas en la edad, ya que de acuerdo con esta, las personas, por sus vivencias han desarrollado unos u otros intereses, siendo el surgimiento de Internet uno de los más significativos y marcados en las Generación X (1969 y 1980), Generación Y (1980 a 2000) y Generación Z (2000 – actualidad), estas fechas pueden variar según los retrasos tecnológicos de los diferentes países. El grupo objetivo de Detalle Mágico corresponden a los nacidos entre los años 1961 y 1995, lo que significa que corresponden a los situados en las generación X generación Y.

3.6. Entorno Jurídico

El marco regulatorio tras la actividad del comercio electrónico está orientado a la protección del usuario con el interés de ganar su confianza y credibilidad en las dinámicas del sector así como también proteger sus datos e información personal, es así como está enfocado en tres ejes principales que son: seguridad, propiedad intelectual y pago de impuestos según la actividad. La actividad en Colombia es relativamente reciente si se le compara con países de Norte América y Europa en donde se ha venido desarrollando desde varias décadas atrás, por tanto la regulaciones en Colombia se basan en regulaciones de carácter internacional supervisadas por entidades nacionales, actualmente con muy poca o nula cobertura.

⁶ Tomado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14774555>

Existen regulaciones globales y locales para la actividad del comercio electrónico que velan principalmente por el respeto a la libertad de expresión y la privacidad de la información suministrada por los usuarios a través de diferentes plataformas. Entre las organizaciones de carácter global se destaca el papel de la *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual* (OMPI / WIPO) y la *Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional* (CNUDMI / UNCITRAL), así como también en su proceso evolutivo, el comercio electrónico ha enfrentado retos jurídicos nacionales e internacionales, los cuales son regulados por entidades como la *Comisión de Regulación de las Telecomunicaciones* (CRC).

Ante la necesidad de regular la actividad, se hizo necesario definirla, por tanto existen muchas definiciones de diferentes actores y entidades tanto públicas como privadas, sin embargo al ritmo tan acelerado que ha crecido y mutado en el tiempo se hace cada vez más complejo definirla. En la Ley No. 527 de la Legislación Colombiana, Capítulo I, Artículo 2 se recoge la definición dada por la CNUDMI sobre el Comercio Electrónico, el cual se define como:

el Comercio Electrónico abarca cuestiones suscitadas por toda relación de índole comercial, sea o no contractual, estructurada a partir de la utilización de uno o más mensajes de datos o de cualquier otro medio similar. Las relaciones de índole comercial comprenden sin limitarse a ellas, las siguientes operaciones: Toda operación comercial de suministro o intercambio de servicios; todo acuerdo de distribución; toda operación de representación o mandato comercial todo tipo de operaciones financieras, bursátiles o de seguros; de construcción de obras de consultoría; de ingeniería; de concesión de licencias; todo acuerdo de concesión o explotación de un servicio público; de empresa conjunta y

otras formas de cooperación industrial y comercial, de transporte de mercancías o de pasajeros por vía aérea, marítima y férrea, o por carretera. (Gómez, 2004, Pág.18)

Como parte del marco regulatorio, entidades como la Cámara de Comercio Electrónico (CCCE), una entidad gremial sin ánimo de lucro busca no sólo promover el sector a través de la formación en el tema, sino también busca la forma de regular las actividades del mismo. Su misión como entidad es consolidar el comercio electrónico y sus servicios asociados en Colombia, promoviendo las mejores prácticas de la industria. Por otro lado, en lo referente la seguridad, el Conpes 3620, elaborado por el Departamento Nacional de Planeación en el año 2009, dio paso a la política enfocada en *ciber seguridad*, orientada en la protección de información y del consumidor, con la cual se pretendía al mismo tiempo dar a conocer a las MiPyMe, los beneficios que podía traer consigo el comercio electrónico.

El Estatuto del Consumidor (Ley 1480) la cual fue aprobado por el Congreso de la República y que entró en vigencia en el año 2012, vela por la protección de los derechos del consumidor ante posibles asimetrías de información existentes con los productores, expendedores y demás miembros integrantes de la cadena productiva, por lo que en ella se tratan temas relativos al régimen de calidad, idoneidad y seguridad de productos, efectividad de las garantías de los bienes y servicios, responsabilidad por daños por producto, protección contra la información y publicidad engañosa, comercio electrónico, aspectos contractuales, entre otros aspectos. (MINTIC, Diciembre 2012)

Es igualmente importante hacer referencia a la entidad de certificación digital, Certicámara S.A.⁷, experta en seguridad de la información y promotora de la protección de los datos personales, en vela por el cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 Decreto 1377 de 2013, que regula el derecho fundamental de hábeas data y señala la importancia en el tratamiento del mismo, con lo cual protege la información, que como se le ha catalogado es el activo más importante del mundo.

En el contexto colombiano, fue sólo hasta los años 90's que empezó a estructurarse una serie de normativas para regular el creciente apogeo del comercio electrónico, sin embargo, en el contexto mundial, ya existía La Comisión de Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI), una entidad que había creado la ley Modelo de Comercio Electrónico, bajo la resolución 51/162 de 1996, la cual tenía como objetivo tener un marco de referencia sobre el cual los demás países podían basarse para crear su propia legislación.

Efectivamente esta ley anteriormente mencionada sirvió de inspiración para que Colombia creara su propia legislación, en la que incluyó algunos de los principios generales tales como:

- Facilitar el comercio con otros países y al interior del país.
- Validar las operaciones efectuadas por medio de las nuevas tecnologías de la información.
- Fomentar y estimular la aplicación de nuevas tecnologías de la información.
- Promover la uniformidad del derecho.
- Apoyar las prácticas comerciales.

⁷ <https://web.certicamara.com>

Quizá una de las leyes más representativas que hay en Colombia sobre comercio electrónico es la Ley 527 de 1999, la cual incluye cuatro aspectos legales fundamentales, como lo son: Marco legal de página web, marcas y derechos de autor, protección de datos personales y contratación electrónica. A continuación daremos una explicación breve de cada uno de los anteriores aspectos:

- **Marco legal de una página web:** Contiene los términos de uso y condiciones sobre las cuales deben registrarse las páginas en Internet, cuidarse de los derechos de autor, incluir en sus políticas la política de privacidad, y entre otras cosas indicar con claridad las tarifas sobre las cuales van a vender sus productos y/o servicios.
- **Marcas y derechos de autor:** Tiene que ver con que aquellas personas que pretenden realizar e-commerce tengan en cuenta licencias que debe tener para poder operar en la web, como por ejemplo: Copyright o Creative commons.
- **Protección de datos personales:** Es una política que también deben incluir los sitios web, y cerciorarse que sus usuarios acepten dicha política antes de enviar sus datos personales a una central de riesgo o alguna otra entidad.
- **Contratación electrónica:** Este factor indica que se deben tener en cuenta todas las condiciones generales de contratación, las especificidades de contratación en la web e igualmente las políticas de privacidad.

A partir de estos, se estructuran nuevas leyes que buscan regular el comercio electrónico en Colombia. En el año de 1993 el Gobierno actualizó el Estatuto Financiero en el que incluía en sus normas la posibilidad de uso de sistemas electrónicos y de intercambios electrónicos a través del decreto 663. (Gómez, 2004) Así mismo, entes reguladores como la DIAN juegan un papel

importante en la construcción jurídica del e-commerce, ejemplo de ello es la conceptualización y materialización de la factura electrónica con la Ley 223 de 1995, fortaleciendo su normatividad con el Decreto 1094 de 1996 y seguidamente en el año 2000.

Entre tanto, el Ministerio de las TIC diseñó el Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Plan Nacional de TIC): Colombia en línea con el futuro 2008-2019, dentro del cual se le da importancia al comercio electrónico a la sociedad, además hace parte de las políticas del Ministerio de Industria y Comercio, el cual busca ser apoyado y regulado.

Así pues, se puede observar en el transcurso de la descripción del entorno jurídico, que Colombia ha avanzado en la regulación del comercio electrónico, y que en cada política relacionada tanto con el comercio con la tecnología ha venido tomando fuerza, aunque aún falta más control del actual para evitar al máximo fraudes o prácticas indebidas y que representan un atentado con la sociedad.

3.7. Entorno Tecnológico

Se hace pertinente en el entorno tecnológico, no sólo identificar el panorama actual del país, sino de acuerdo a como lo dice la Cámara de Comercio de Bogotá, realizar el balance en términos de desarrollo tecnológico de la cadena productiva, abarcando no solamente máquinas, equipos y herramientas, sino también conocimientos, capacidades y habilidad de organización a nivel regional y nacional, comparativamente frente a los usados por aquellas firmas que se consideran tener las mejores prácticas de la cadena a nivel mundial. (Betancourt, 2011) Lo

anterior sienta las bases de la perspectiva bajo la que se debe analizar el entorno, lo que nos lleva a pensar que comparativamente Colombia con los países de la región está relativamente bien posicionado, según lo demuestran cifras de competitividad de región, sin embargo, en una escala mundial, la delantera la llevan los países desarrollados, siendo potencia Estados Unidos.

Al entrar en materia, nos encontramos que los procesos de las nuevas tecnologías, llamadas tecnologías de la Información, que abarcan equipos, aplicaciones informáticas, satélites y las telecomunicaciones están teniendo un gran efecto a nivel de diferentes sectores productivos y de la sociedad. El Gobierno colombiano en la década de los 90, periodo en el que inició la tendencia hacia la globalización, creó el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, como respuesta a la necesidad de integrar y dinamizar las actividades y estrategias en lo que a desarrollo tecnológico se refiere, con el objetivo de modernizar y mejorar la competitividad a nivel industrial.

Pese a este esfuerzo y aunque el grado de avance y cobertura del país es bueno comparado con otros países de la región, Colombia en este ámbito tecnológico, si se le compara con países desarrollados, tiene un retraso de aproximadamente 50 años. Pese a este panorama se destaca el rol que tiene el Internet como una tecnología que de la mano de la telefonía móvil, han sido revolucionarias, han traído cambios significativos tanto a nivel del hogar como a nivel empresarial y del país, abriendo puertas a las MiPyMe tanto en el mercado local como en el internacional.

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINITIC), quien apoya, fomenta y regula el sector del comercio electrónico a través de políticas y planes como el

actual Plan Vive Digital que impulsa el gran salto tecnológico a través de la masificación del uso del Internet con el fin de reducir la pobreza y generar empleo, trae consigo importantes beneficios sociales y económicos de la mano de un mayor desarrollo tecnológico en el país. Las siguientes actividades muestran comparativamente el panorama del año 2010 con el año 2015:

- Las conexiones en el año 2010 fueron 2,2 millones y en el 2015 9,9 millones.
- En tecnología 4G a comienzos del 2010 sólo existían 3 operadores a mayo del 2015 existen 10 operadores móviles que ofrecen Internet de tercera y cuarta generación.
- Con la eliminación de aranceles de importación de computadores y del IVA en servicio de Internet para estratos bajos (1, 2 y 3), Colombia pasó de tener 16 a 42 computadores por cada 100 habitantes.
- Los trámites y servicios a través de la web incrementaron de 542 a 2.300, se incrementaron tanto los tramites a nivel de ciudadano como de empresarios.
- En el año 2010 las ventas de software logradas fueron de \$2.6 billones de pesos, al cierre de 2013 alcanzaron los \$5.9 billones de pesos y a diciembre de 2014 alcanzaron la cifra record de \$7,5 billones de pesos.
- En el 2015 el 74% de las MiPyMe en el país cuentan con conexión a Internet.
- A mayo del 2015 se llegó a los 2 millones de familias pobres con subsidios para adquirir computador o para la tarifa mensual. En 20 departamentos las viviendas de interés prioritario se están entregando con computador y una tarifa mensual de Internet de banda ancha económica.

Sin embargo, pese a que las cifras han mejorado, como se aprecia en el comparativo anterior, según estudios realizados por The Software Alliance (BSA) “*el gasto en hardware*,

software y servicios (como Internet) es relativamente bajo en términos globales como regionales, a pesar de que ha aumentado en los últimos años”, lo anterior principalmente debido a factores de baja competitividad en infraestructura, la cual representa uno de los cuatro componentes de trabajo que busca robustecer el Plan Vive Digital, el cual está alineado con el plan estratégico institucional y en concordancia con las políticas del Gobierno Nacional e integrado en la formulación del Plan de Acción del MINTIC, lo cual será en mayor profundidad abordado en el

Capítulo 4. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.

3.8. Entorno Ambiental

Las actividades actualmente desarrolladas por la empresa aunque tienen un impacto a nivel ambiental no tienen una mayor repercusión, debido por un lado al volumen de operaciones actuales y por otro lado, al tipo de productos que en esta se ofertan. Las actividades que están ligadas al diseño, desarrollo de productos y producción, al ser desarrolladas en una escala relativamente baja y no de manera masiva, hacen que la huella ecológica sea inferior, pero aunque su impacto no es tan marcado, la empresa se ha preocupado por optimizar y realizar nuevos proyectos a partir del aprovechamiento de los desperdicios de sus propias materias primas; esto sumado al desarrollo de productos con carácter ecológico que son desarrollados a partir de material reciclado o de materias primas naturales no tratadas, las cuales serán fomentadas sin importar que los esfuerzos de la empresa se incrementen.

En el momento para el tipo de actividad que desarrolla la empresa no existen regulaciones, pero si campañas que buscan concientizar acerca del uso apropiado de los recursos ambientales, también los consumidores cada día son más consientes y exigentes en este tema,

ello hace que al mismo tiempo que se busca la forma de cuidado del medio ambiente se busque la forma de cautivar más clientes bajo la premisa que Detalle Mágico tiene un pensamiento verde. Es una estrategia en la cual la empresa podría trabajar, no sólo buscando crear conciencia en sus clientes sino también transmitiéndolo a través del desarrollo de productos con ciclos de vida más prolongados, son conceptos de diseño manejados por Michael Braungart y William McDonought en su libro “*Cradle to Cradle*”, texto orientado al concepto de rehacer la manera en que se hacen las cosas, diseñando productos bajo los lineamientos de reducir, reusar y reciclar.

3.9. Identificación de Oportunidades y Amenazas

A continuación listamos las oportunidades y amenazas que se evidenciaron como parte de análisis del entorno externo de la organización, el cual dado a que es cambiante, se requiere mantener en un constante estudio del mismo.

3.9.1. Oportunidades

- La balanza comercial de Colombia está soportada en alrededor en los “commodities”, productos básicos carentes de valor agregado, los cuales se ven alterados por efectos de la oferta y la demanda internacional, lo que en consecuencia se ve reflejado en una economía fluctuante que motiva al Estado a desarrollar programas que promueven el fortalecimiento o desarrollo de nuevas propuestas exportadoras diferentes a las tradicionales. Este panorama, sumado al aprovechamiento de los vigentes tratados de libre comercio y los que se encuentran en proceso de consolidación, posibilitan el medio para atender mercados internacionales en otros países cuya población goza de mayor calidad de vida y capacidad adquisitiva, lo que representa oportunidades para que Detalle

Mágico desarrolle nuevos productos para atender el mercado y de esta forma pueda incursionar en una actividad exportadora. Adicionalmente, es favorable visto desde el enfoque exportador, una tasa alta de cambio como la de los últimos tiempos, que a su favorece los productos que son desarrollados localmente sobre los productos importados, que en otras palabras se ve reflejado en oportunidades para crecer en el mercado nacional.

- El incremento de la población en Colombia y a nivel de Latinoamérica en general, respecto al crecimiento de la población en Europa y Estados Unidos, es superior, por consiguiente representa nuevas oportunidades de crecimiento para las empresas del sector, lo cual sumado con los programas del Estado, entre los que se destaca el Plan Vive Digital, que buscan incrementar en calidad y cobertura el número de personas con acceso a Internet, lo que se traduce para Detalle Mágico en la posibilidad de poder llegar a nuevos prospectos en miras de incrementar el portafolio de clientes.
- La celebración de fechas especiales en Colombia, entre las que se destacan: el Día de la Madre, el Día del Padre, el Día del Amor y Amistad, Navidad, entre otras, y las que con la influencia de la globalización se han ido adoptando en el tiempo como: San Valentín, Oktoberfest, Halloween, entre otras y la existencia de eventos propios del sector a nivel mundial y nacional como HotSale, CyberLunes, BlackFriday, entre otros, se traducen en oportunidades para que Detalle Mágico desarrolle productos temáticos o propios de una temporada que atiendan las necesidades del mercado, así como también representan una estrategia estimular la compra de productos de línea.

- A diferencia de los negocios tradicionales, las plataformas de comercio electrónico, le permiten a las empresas dar un amplio manejo a la información de los clientes: datos de contacto e información complementaria, la cual es regularmente recopilada a través de formularios de registro y de promoción los cuales son captados a través de la plataforma web, sin embargo, su buen uso representa no solo una responsabilidad en cuanto a confidencialidad de la información se refiere y acatamiento de las políticas regulatorias de protección al consumidor, sino también una oportunidad para Detalle Mágico, ya que a diferencia de las empresas físicas tradicionales se tiene la facilidad de establecer contacto directo con sus clientes, permitiéndole conocer de primera mano información sobre sus necesidades, gustos e intereses particulares, lo que le permite ofertar verdaderas propuestas de valor a los clientes.
- El incremento en el uso de dispositivos móviles con acceso a Internet no sólo en Colombia sino a nivel global en los últimos años, representa nuevas oportunidades de contacto directo y más frecuente, ya que a través de estos dispositivos de uso personal, los usuarios tienen la facilidad de mantener siempre conectados. Así mismo, este creciente panorama ha promovido el trabajo del sector bancario en proyectos orientados a facilitar el pago confiable y seguro a través de los dispositivos, a lo que han dado el nombre de "billetera móvil", la cual pareciera estar teniendo mayor aceptación, pero todavía se restringe a una población muy reducida de personas jóvenes, situación en la que diferentes plataformas bancarias y de pago están trabajando para ganar mayor aceptación. Esto representa una oportunidad para Detalle Mágico, dado que facilitaría los mecanismos de pago, sin restricción de lugar y tiempo.

- A raíz de una problemática global asociada al calentamiento global y el deterioro de los recursos naturales, lo cual es observado en un entorno cada vez más contaminado, ha estimulado un creciente interés a nivel global por el cuidado del ambiente, el cual representa una oportunidad para desarrollar y promocionar productos actuales y desarrollar nuevos bajo una propuesta de productos eco-amigables y la responsabilidad social que esto conlleva.

3.9.2. Amenazas

- Pese a que las cifras muestran que Colombia en los últimos años ha mejorado su nivel de desarrollo en tecnologías de la información y las telecomunicaciones, lo que le permite en la actualidad gozar de una posición destacable a nivel de Latinoamérica, todavía es mucho lo que a nivel de país falta por trabajar en la mejora de aspectos relativos a la cobertura, los costos y la calidad de servicio, por consiguiente, todavía es restringido el acceso a un servicio de calidad, lo que frena el creciente desarrollo comercio electrónico.
- Colombia no es un país líder en el desarrollo de tecnología y plataformas tecnológicas, por consiguiente las empresas orientadas al uso de las mismas, deben soportarse en empresas americanas quienes si ofrecen servicios de alojamiento y son líderes en este tipo de tecnología, lo que en consecuencia hace que las empresas del sector sean dependientes de las empresas americanas, por consiguiente se ven afectados por la tasa de cambio y limitaciones en el soporte.
- El bajo crecimiento económico de Colombia sumado a la distribución inequitativa de los

ingresos y el conflicto interno del país, desencadenan un escenario social en detrimento en el que el equivalente al 29,3% de la población, está representado por personas en situación de pobreza y extrema pobreza. Lo anterior se observa en el incremento de la población ubicada en los estratos socioeconómicos más bajos acompañado de una disminución de la población situada en los estratos 4, 5 y 6, estos últimos quienes representan la mayoría de clientes actuales de Detalle Mágico, lo que en consecuencia representa una amenaza, dada la reducción significativa del número de personas que conforman el público objetivo.

- Los tratados de libre comercio vigentes en Colombia, pueden no sólo representar nuevas oportunidades, sino también amenazas para Detalle Mágico, dado que podrían llegar a ingresar al país sin mayores restricciones, productos similares o sustitutos de empresas extranjeras que disponen de mayor desarrollo tecnológico, por consiguiente atenderían las mismas necesidades con productos seguramente de mejorar calidad y a un menor costo que los ofertados por Detalle Mágico.
- El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (MINTIC) en acompañamiento de la Cámara de Comercio Electrónico, están orientados a promover el sector del comercio electrónico en comercio, sin embargo, a nivel de país falta trabajar en muchos aspectos los cuales son tratados en el Plan Vive Digital, sin embargo, no son muy claras las regulaciones del sector en Colombia, las cuales sumadas a los bajos costos que representan montar una empresa en Internet, comparativamente con una empresa física, hacen que las barreras de entrada a este mercado sean menores, lo que en consecuencia

representa una amenaza dado el incremento de la competencia no solo a nivel nacional, sino también de índole internacional, dado que en Internet, no existen barreras de geo localización, como si ocurre con los negocios físicos.

- La insipiente infraestructura vial de Colombia se ve reflejada en amenazas significativas para las empresas del sector, dado que las barreras geográficas del país, estado vial y seguridad del país, repercuten negativamente y se ven reflejados en altos sobrecostos y largos tiempos de entrega no sólo al interior del país, sino en miras a mercados internacionales, lo que en consecuencia se ve reflejado en bajos niveles de competitividad. Lo anterior se suma a la baja oferta de operadores logísticos con las competencias tecnológicas y de calidad de servicio, las cuales repercuten en el valor agregado percibido por cliente sobre el producto. Esta situación representa una amenaza potencial para Detalle Mágico restringiéndolos a cubrir principalmente Cali y Jamundí, dadas las limitantes de tiempo y costo que le permiten cubrir otras ciudades.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

4.1. Caracterización de los Negocios de Comercio Electrónico y su Potencial

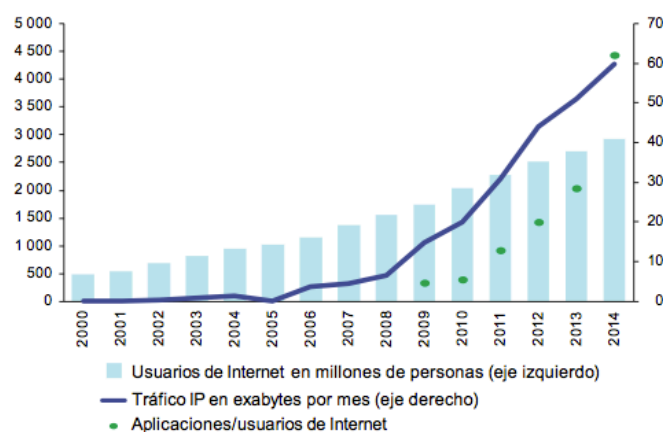
El comercio de productos es una actividad que se ha venido desarrollando desde épocas remotas y cuyo surgimiento se remonta a la era en donde nuestros antepasados utilizaban el trueque como medida de intercambio de las diferentes necesidades que existían; hoy en día la tecnología, especialmente Internet permite desarrollar un amplio sector el cual es explotado y busca ser aprovechado en desde todas sus perspectivas.

Internet, entendido como una red de comunicación que interconecta computadoras y dispositivos móviles entre si para compartir cualquier tipo de información que puede estar al alcance de cualquier persona surgió en 1960 con fines científicos, académicos y militares con el nombre de ArpaNet y fue sólo hasta 1993, de la mano del desarrollo del computador personal y de los navegadores, cuando comenzó a difundirse entre más usuarios, los cuales fueron diversificando su uso. (SENA, 2014). Este periodo de tiempo, desde su surgimiento hasta el actual, ha sido de reestructuración y evolución constante y orientado hacia la satisfacción de necesidades de índole económico, de interacción y de comunicación de las personas, negocios y gobiernos, lo que lo ha convertido en una poderosa herramienta, cada vez más veloz y fácil de usar.

Las cifras muestran un incremento en el número de usuarios cada año, al igual que el tráfico de datos desde diferentes puntos de acceso móviles, así como también un crecimiento en la demanda de bienes y servicios a través de Internet, lo que da paso al concepto de *Big Data*, que recopila y permite procesar gran cantidad de información proveniente principalmente de los

usuarios de Internet y que está orientada a resolver interrogantes como: ¿cómo interpretar el comportamiento de los usuarios? para saber ¿qué?, ¿cómo? y ¿cuándo? ofrecerles información que se pueda desglosar en preguntas cada vez más puntuales, que en ese caso requieran de una interacción directa y en línea con el usuario a través de formularios y encuestas cortas y que soportadas en datos puedan ser formuladas de forma más específica.

El patrón de crecimiento en el consumo digital se aprecia a nivel global, se ve reflejado en el incremento sostenido del número de usuarios de Internet ilustrado en la *Gráfica 2*, lo cual se debe a la mejora en la calidad y cobertura del servicio de conexión de banda, sumado al incremento del uso de tabletas y teléfonos inteligentes, que paralelamente se ve reflejado en una oferta más amplia y diversificada de servicios y aplicaciones que atienden nuevas y múltiples necesidades de información, comunicación, interacción y entretenimiento, que permean todas las actividades cotidianas y no cotidianas de las personas e incluso entran a generar cambios en la forma tradicional como las empresas operan, dando paso a nuevas dinámicas e incluso dan paso al surgimiento de nuevas empresas con capacidades de atender nuevas expectativas tanto de las personas, el gobierno u otras empresas.



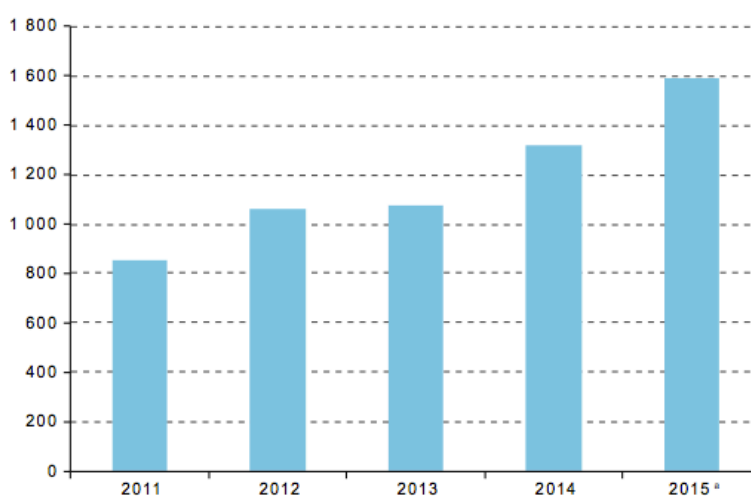
Gráfica 2. Crecimiento mundial del tráfico IP, el número de usuarios de Internet y la descarga de aplicaciones en el periodo comprendido entre el 2000 y el 2014. (CEPAL, 2015, Pág. 21)

Esta dinámica da paso al surgimiento del *Comercio Electrónico*, mejor conocido como *e-commerce*, concepto que debe ser entendido en el contexto en el que surge: el Internet, que es lo que se conoce como una red de comunicación que interconecta computadoras y dispositivos móviles entre si para compartir cualquier tipo de información y que puede estar al alcance de cualquier persona.

“50 millones de usuarios en menos de 5 años” (Dess, G. & Lumpkin, G.T., 2003, pág. 304). Son algunas de las cifras que soportan que el crecimiento en el uso de la Internet ha sido especialmente rápido comparado con la velocidad de adopción de otras tecnologías como la radio o la televisión. Los cambios que Internet ha traído consigo a escala global han y continúan alterando la forma de hacer negocios, lo que ha llevado a que en la actualidad las transacciones comerciales se realicen no solo en el marco del comercio interno e internacional sino también en el marco del comercio electrónico, el cual es definido en un sentido amplio como el “*uso de las tecnologías de la informática y las telecomunicaciones, que soportan las transacciones de productos o servicios entre las empresas, entre estas y particulares o con el Estado*” (Malca, 2014, pág.33). Es así como el e-commerce cubre actividades orientadas a la venta, promoción, pedidos, entregas, servicios al consumidor y servicio de postventa en el que se busca crear un lazo de lealtad con el consumidor, lo que requiere estar soportado en un infraestructura tecnológica virtual regida bajo unas políticas, estándares técnicos y protocolos.

Surge así el comercio electrónico como un nuevo canal de venta en el que participan principalmente empresas nativas del mundo digital como las redes sociales, los buscadores, redes

de blogs, los portales de información, los e-marketplaces⁸, y otras empresas de Internet, así como también otras compañías de diversos sectores que utilizan el canal digital como parte fundamental de sus estrategias y culturas empresariales, operadores de telecomunicaciones, fabricantes de productos de consumo, bancos y aseguradoras, empresas energéticas, entre otros, empresas que participan, en el sector del comercio electrónico, el cual como se puede apreciar en la *Gráfica 3* continua creciendo permanentemente, con ventas en el año 2014 que superaron los 1,3 billones de dólares, que representan casi un 2% del PIB mundial.



Gráfica 3. Crecimiento del Comercio Electrónico a nivel mundial, 2011-2015 (Cifras en miles de millones de dólares). (CEPAL, 2015, Pág. 26)

La práctica intensiva del comercio electrónico trae consigo nuevas oportunidades, nuevos retos e impactos en la economía global y local haciendo que crezcan o decrezcan con mayor o menor velocidad unas industrias y sectores, los que, dependiendo de la naturaleza de los servicios

⁸ E-marketplaces o mercados electrónicos, son aquellos espacios en los que compradores y vendedores pueden encontrarse en el ciberespacio, los cuales están diseñados para ayudar a proveedores y compradores a hacer nuevos contactos y disminuir los costes de las transacciones. (Dess, G. & Lumpkin, G.T. , 2003, pág.314)

y bienes que ofrecen se ven más o menos afectados, evidenciando la necesidad que las economías mundiales y locales establezcan políticas para su regulación y promoción, entendiéndose el desarrollo y fortalecimiento del comercio electrónico como un factor relevante para su crecimiento afectando a unos sectores más que a otros. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2012, Pág.19).

Internet puede verse como un reto estratégico para los directivos de las empresas en la medida en que permite optimizar nuevas posibilidades acercándose al cliente de una forma más rápida, acertada y económica, pero con el reto de no desenfocarse de los principios fundamentales del negocio que están encaminados a la creación de valor y crecimiento, esto significa tener estrategias competitivas claras y definidas. Lo anterior ha dado paso a que se identifiquen diferentes tipos de comercio electrónico en función de los actores que desempeñan la actividad: empresas, personas y gobierno, los cuales expondremos a continuación:

- **Bussiness to Bussiness (B2B):** Es el intercambio comercial a través de Internet que se realiza entre empresas, es decir “empresa a empresa” que puede estar abierto a todas las partes interesadas o limitado a un grupo de participantes en la cadena del valor de un producto.
- **Bussiness to Constumer (B2C):** Es el intercambio comercial a través de Internet que se lleva a cabo entre una empresa con los consumidores y sin intermediarios, con transacciones de compra electrónica y de forma interactiva en tiempo real. Algunos de los beneficios de este es que facilita acceder a los mercados internacionales y sin altas inversiones en infraestructura, lo que se ve reflejado a bajos costos.

- **Costumer to Costumer (C2C):** Es el intercambio comercial a través de Internet que se realiza entre consumidores, es decir “consumidor a consumidor” por medio de una plataforma especializada donde un consumidor pone a la venta un producto a otros consumidores. eBay y Mercado Libre, son un buen ejemplo, ya que en la primera plataforma se ponen en contacto subastadores y posibles oferentes y en la segunda se pueden encontrar artículos nuevos o usados en muy buen estado a precios competitivos.
- **Bussiness to Goberment (B2G):** Intercambio comercial a través de Internet, un derivado del B2B, su diferencia radica en que este involucra únicamente actividades de comercialización de productos y/o servicios entre la empresa y el Gobierno, en sus diferentes niveles. Lo anterior se puede ejemplificar cuando por medio de un website se presentan las licitaciones para ser proveedor de organizaciones estatales, como ocurre en proyectos construcción de acueductos, colegios, centros de salud, vivienda, entre otros, permitiendo que los trámites de las convocatorias sean mucho más ágiles y transparentes en las relaciones empresa - Gobierno.

4.2. Panorama Actual del Comercio Electrónico en Colombia

La globalización, sumada a la revolución tecnológica que ha estado en los últimos años protagonizada por la Internet estructuran un escenario ante el cual Colombia no es ajeno, un escenario cambiante y lleno de nuevos retos, que dieron paso al comercio electrónico, el cual ha sido catalogado en Colombia como un sector emergente y que se ha visto que no sólo es pertinente sino necesario estudiar, impulsar y regular a favor del desarrollo competitivo del país.

El interés de Colombia permeado por la tendencia hacia la globalización se remonta a la década de los años 90, periodo en el que se crea el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, con el interés de integrar y dinamizar las actividades y estrategias a lo que el desarrollo tecnológico se refiere, con el objetivo de modernizar y mejorar la competitividad a nivel industrial. Intereses más recientes como el Plan de Desarrollo Colombia 2014 – 2018, dan especial importancia a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en términos de competitividad e infraestructura estratégica que están soportados en gran parte en el interés que tiene el país de implementar las exigencias de la OCDE que incluye mejorar la competitividad mediante el uso de tecnologías, panorama en el que el crecimiento de los medios de pago electrónicos y el impulso al comercio electrónico a través de diferentes mecanismos son ingredientes necesarios en ese empeño que permiten ser más eficientes y productivos, por tanto más competitivos.

4.2.1. Programas y entidades que estimulan el sector

En el contexto colombiano la Superintendencia de Industria y Comercio en el año 2010 reconoció el comercio electrónico, como un sector emergente en la economía del país y ha promovido estudios que están encaminados a entender la estructura del mercado, su desarrollo, las regulaciones y políticas del Gobierno, con el objeto de impulsarlo. Estos y otros estudios, sumados a las cifras de crecimiento del sector reportadas por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) muestran como esta actividad promueve el desarrollo actuando como un elemento generador de competitividad empresarial, crecimiento económico y bienestar general, dinámica en la cual las cifras muestran que a finales del año 2014, aproximadamente a

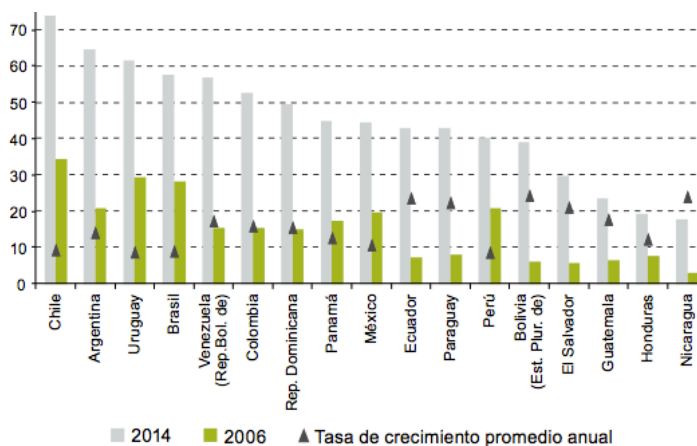
un 42% de la población mundial⁹ se la considera internauta, escenario en el que Colombia tuvo a finales del año 2013 una participación de 28.475.560 de internautas, que representan alrededor de un 60% de la población del país.

De acuerdo con información documentada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en Agosto de 2015, desde el año 2000 se inició un diálogo entre los países pertenecientes a la región, entre los que está incluido Colombia, que manifestaba el interés por el diseño e implementación de iniciativas y programas para fomentar el acceso y uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), para el desarrollo de la región, interés que quedó plasmado en la Declaración de Florianópolis¹⁰, la cual sirvió como motor para promover el desarrollo tecnológico en la región, por tanto una mejor infraestructura capaz de soportar las actividades propias del comercio electrónico en crecimiento.

En la actualidad, después de más de una década de políticas orientadas a impulsar un mayor acceso y uso de estas tecnologías, se aprecian avances significativos en lo relativo al acceso a servicios de telecomunicaciones y al uso de aplicaciones y redes sociales, así como a la implementación de políticas y programas de educación, salud y Gobierno electrónicos y la estructuración de sus respectivos marcos regulatorios, esfuerzos que se ven reflejados en las estadísticas de crecimiento de la región, con un crecimiento significativo en el número de internautas que se puede apreciar en la *Gráfica 4* a continuación.

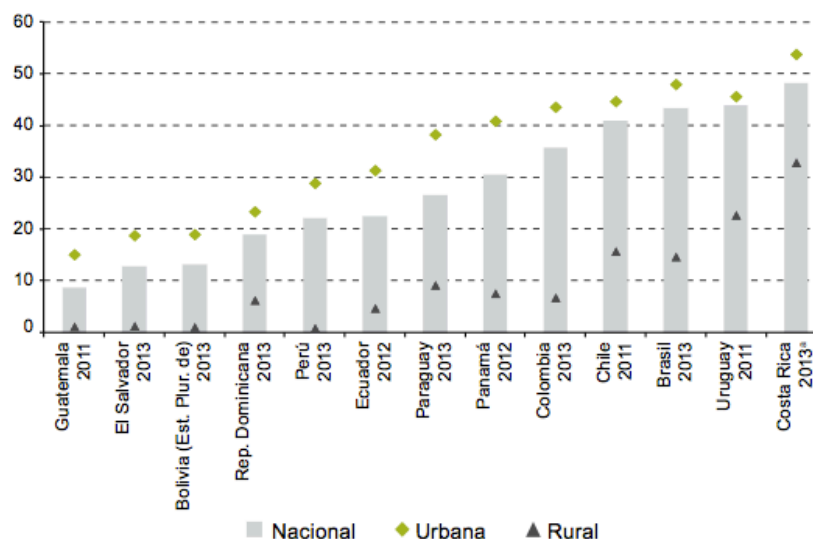
⁹ Tomado de: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

¹⁰ Documento elaborado y aprobado en julio del año 2000 por los países de la Región Andina y del Caribe en el marco de la temática "El desarrollo y la cooperación internacional en el siglo XXI: la función de la tecnología de la información en el contexto de una economía mundial basada en el saber", documento que apuntaba al uso de las tecnologías de las telecomunicaciones (TIC) para el desarrollo en el marco de la convocatoria del Gobierno de Brasil y la CEPAL. Tomado de: <http://www.cepal.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/elac2015/noticias/paginas/4/44104/P44104.xml&xsl=/elac2015/tpl/p18f.xsl&base=/elac2015/tpl/top-bottom.xsl>



Gráfica 4. América Latina y el Caribe: Evolución de los usuarios de Internet, 2006 – 2014
(Cifras en porcentajes del total de la población). (CEPAL, 2015, Pág. 42)

Pese a los avances en cobertura y calidad de servicio, los países de la región continúan avanzando de forma heterogénea a velocidades distintas y con grandes brechas, tanto entre ellos como en el interior de cada uno si se observan zonas urbanas comparativamente contra zonas rurales y hogares ricos comparativamente contra hogares más pobres, además de fuertes rezagos respecto a las economías más desarrolladas, en las que los desarrollos tecnológicos son mayores y evolucionan a ritmos acelerados. En la *Gráfica 5* a continuación se puede apreciar las brechas en Colombia, quien ocupa entre los 13 países ilustrados el cuarto puesto en número de hogares a nivel nacional con acceso a Internet, sin embargo de este total, sólo un 15% representa la zona rural.



Gráfica 5. América Latina: Hogares con acceso a Internet, según zona geográfica.
(En porcentaje de totales de cada zona) (CEPAL, 2015, Pág. 43)

Por otro lado, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINITIC), quien apoya, fomenta y regula el sector del comercio electrónico a través de políticas y planes como el actual Plan Vive Digital 2014 – 2018 que impulsa el gran salto tecnológico a través de la masificación del uso Internet con el fin de reducir la pobreza y generar empleo, trae consigo importantes beneficios sociales y económicos de la mano de un mayor desarrollo tecnológico en el país, un reto a cuatro años que busca

...llenar la autopista de la información que estamos desplegando con más contenidos y aplicaciones que contribuyan a consolidar un país en paz, más equitativo y más educado. Con esto, seguiremos estando en la frontera tecnológica en el mundo...también en el desarrollo de contenidos y aplicaciones digitales con impacto social. (MINTIC, 2014, Pág.2)

Cifras más actualizadas como las que se recopilan en páginas como *Internet World Stats*¹¹ reúnen datos poblacionales de diferentes fuentes que se cruzan con datos de conectividad, que permiten visualizar el crecimiento en el número de usuarios de Internet por continentes y países así como también el incremento en el número de transacciones on-line, lo que refleja una penetración global del 42,4% a 2015 y en Colombia del 61,6% en el año 2014, posicionando al país en el tercer puesto con más usuarios a nivel de Sur América y entre estos tres, el de mayor crecimiento proporcional al número de habitantes. Es importante decir que el incremento en el número de usuarios crece a un ritmo más acelerado, gracias al incremento en el uso de dispositivos móviles como celulares o tabletas que permite que un mayor número de usuarios, posiblemente antes no conectados a Internet, aumente del 5,2% al 12% entre mayo de 2013 y mayo de 2014.

Este crecimiento en la región se debe en gran parte al desarrollo de ferias y eventos propios del sector como el destacado *E-commerce Day*¹², reconocido como el evento más importante de e-commerce y negocios en Internet, desarrollado por el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico anualmente desde el año 2008 con el apoyo de las cámaras y asociaciones nacionales de comercio electrónico o relacionadas con la economía digital en Latinoamérica, el cual se desarrolla a manera de tour durante el año y que en el año 2016 se desarrollará en: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, todos estos son países en los que se abre un espacio para la difusión, promoción y reflexión sobre la importancia del impacto que ha producido Internet y las nuevas tecnologías en

¹¹ Tomado de: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

¹² <http://www.ecommerceday.org>

la vida de las personas, el trabajo y los negocios de las personas y empresas, con el énfasis de reducir las brechas y hacer más competitiva a Latinoamérica como región.

El CyberLunes®¹³ y HotSale®¹⁴, son los nombres que reciben los dos principales eventos realizados por el sector en Colombia, el primero representa la réplica del evento anual promovido como Cyber Monday en USA desde el año 2005 y que en nuestro se lleva a cabo desde el 2008 por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), es un evento que cubre dos días de descuentos especiales online y que se realiza en los últimos días del mes de noviembre, dada su gran acogida se ha convertido en un término de mercadotecnia internacional utilizado por los minoristas en línea en España, Canadá, Reino Unido, Portugal, Alemania, Colombia, Argentina y Perú. El segundo es más reciente, se organiza anualmente desde el año 2014 por la CCCE con el apoyo del MINTIC, ambos eventos se realizan con el interés de promover las actividades del sector y persuadir a las personas y empresas a realizar compras por Internet.

4.2.2. Seguridad de la información y riesgos virtuales

Internet dio paso al e-commerce como nueva modalidad mercantil, que ha venido acelerando y cambiado los hábitos comerciales tradicionales tanto de las empresas como de los consumidores, modificando incluso no sólo la forma de realizar negocios, sino convirtiéndose en un elemento esencial para el crecimiento económico mundial, pero que también trae consigo posibles riesgos.

¹³ www.cyberlunes.com.co

¹⁴ www.hotsale.com.co

El mercado virtual de bienes y servicios es enorme, muchos analistas que en principio subestimaron el poder del comercio electrónico, hoy en día no tienen más remedio que retractarse ante la contundencia que acompaña el desarrollo de esta reciente modalidad mercantil. (Gómez, 2004, Pág.9)

El rápido crecimiento del comercio electrónico, ha dado paso a numerosas discusiones relativas a la legalidad de las diferentes actividades, violaciones a la privacidad, delitos informáticos, entre otras situaciones que atentan contra la seguridad de las personas, empresas y del mismo Gobierno, que ante la necesidad de controlar, ha dado paso al surgimiento de entidades reguladoras, tanto públicas como privadas. Sin embargo, pese a que muchas de estas ya existen en la actualidad, Internet sigue siendo un espacio de expresión sin mayores fronteras en el que interactúan a diario personas naturales, jurídicas de carácter privado o público, en tiempo real y con información actualizada y relevante, lo cual ha llevado a pensar en algunos tipos de regulación jurídica.

La Unión Europea, por dar un ejemplo, ha expuesto sus preocupaciones en lo referente a temas de confidencialidad, seguridad, imparcialidad, inmutabilidad del mensaje original, autenticidad y protección a la propiedad intelectual, todos estos, aspectos en los que se debe estar trabajando permanentemente por mantener y controlar, lo cual se dificulta, con el surgimiento de nuevos y mejores dispositivos para acceder a Internet, la mayoría de ellos móviles y de mayor accesibilidad, así como también en el tipo de usuarios que acceden, los cuales son cada vez más jóvenes y por tanto más vulnerables frente a ciertos tipos de información, los cuales llevan a pensar en la posibilidad de nuevos y/o mayores riesgos.

En Colombia, con la expedición del documento Conpes 3620 en el año 2009, se dió iniciativa a una política enfocada en la protección de información y del consumidor, la cual surgió de la preocupación de los usuarios sobre la seguridad en las transacciones en el área de comercio electrónico, desde los aspectos tecnológicos, normativos y regulatorios. Los aspectos tecnológicos evaluados desde los estándares mínimos a considerar para garantizar la confianza y seguridad en las transacciones realizadas y desde los aspectos normativos y regulatorios, se encuentran en la Ley 599 de 2000 y la Ley 1273 de 2009, las cuales regulan el concepto de delito informático y la Ley 1266 de 2008, la cual regula el derecho fundamental de habeas data, que a su vez *“regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones”* (Superintendencia de Industria y Comercio, 2012, Pág.20).

4.2.3. Participación de las MiPyMe colombianas en el sector

De acuerdo con estudios realizados *“las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMe) en Colombia contribuyen a la generación del 40% del PIB de nuestro país. Asimismo, este tipo de firmas representan el 99,7% del empresariado colombiano, creando cerca del 81% del empleo nacional”* (Portafolio, Octubre de 2015, Pág. 4). Son estas, entre otras cifras las que reflejan la importancia que tienen las MiPyMe para el país, no sólo desde la mirada económica, sino también en el aspecto social, en cuanto a generación de empleo se refiere.

Pese a su alta participación, los retos para una MiPyMe son grandes, en especial en cuanto a capital y capacidad de inversión se refiere, por tanto se ven regularmente limitadas en asumir gastos en infraestructura, tecnología de punta, contratación de personal altamente

capacitado, fortalecimiento de la fuerza de ventas, entre otros aspectos que ahora en la era de lo digital y gracias a Internet, parecieran ser más fácil, ya que se abren nuevas puertas a mercados que seguramente antes no se hubieran podido captar y con una menor inversión, por tanto con menores barreras de entrada, que en contrapeso requiere de una adecuada estrategia de posicionamiento para lograr los objetivos trazados.

Según el consultor de negocios Panos Evangelatos, quien está trabajando para la solución digital VendesFácil, un nuevo portal de la empresa de transporte de paquetes y mercancías Coordinadora argumenta que *“las MiPyMe en Colombia dejan de percibir cerca del 40 por ciento en ingresos debido a la no utilización del e-commerce como sistema de apoyo para la venta de sus productos o servicios”* sin embargo, se percibe una era de cambio, ya que según cifras presentadas por el programa Vive Digital 2010-2014, el 60,6% de las MiPyMe colombianas ya están conectadas a Internet y en alianza con Innpulsa MiPyMe, un programa del MINTIC ya se han visto beneficiadas más de 24.000 empresas con \$80.000 millones, pero sin duda, es mucho en lo que todavía se puede trabajar no sólo en el mercado local sino también en el campo internacional. Se proyecta que en el año 2018 el 70% de microempresarios estarán usando la tecnología e Internet para mejorar su productividad, pese a ello, como hemos referido anteriormente, dependerá de la estrategia, lograr explotarlo asertivamente.

Las nuevas dinámicas posibilitan mayor facilidad de acceso a la información, más precisa y en menor tiempo, a costos verdaderamente más asequibles, una práctica comercial en expansión verdaderamente atractiva a la cual acceden un sin número de clientes potenciales de los servicios y/o productos que se ofertan en estos canales, de la que las MiPyMe, no solo

colombianas sino alrededor del mundo pueden beneficiarse considerablemente, contribuyendo en el aumento de su productividad en varios ámbitos, ya que en un mundo globalizado, estar conectados, no es una opción, sino un deber ser para las empresas, para que logren desplegar mejores estrategias digitales, orientadas a potenciar tanto las ventas online como las offline, así como también la fidelización y conquista de nuevos clientes, todo ello orientado a hacer crecer sus negocios.

En lo referente a la participación de las MiPyMe en el sector del comercio electrónico en Colombia, la Cámara de Comercio Electrónico (CCCE), a Agosto de 2015 contaba con más de 300 miembros registrados a través de su portal www.ccce.org.co de los cuales, el 70% lo representan las MiPyMe¹⁵, sin embargo del total existentes en el país, sólo 800.000 ya están conectadas, pero aún les falta mucho en este terreno si de crecer el negocio se trata. La CCCE, con el interés de continuar trabajando por la consolidación del e-commerce en Colombia, apoya ferias como Expo MiPyMe Digital 2015¹⁶, que en su cuarta versión, se enfatizó como su lema lo dice en: *“Conectividad para hacer crecer su negocio”* enfocado a que las empresas incursionen en el uso de herramientas digitales y/o comercio electrónico como canales alternativos para optimizar sus recursos e incrementar sus ventas. De acuerdo con la CCCE del total de las 200 MiPyMe afiliadas, geográficamente hablando, el 75% tienen domicilio en Bogotá, el 13% en Antioquia, el 4% en Cali, el 2% en el Caribe y el 6% en el resto del país y del total, sólo el 74% de ellas realiza activamente transacciones online. Cabe resaltar que aunque pareciera haber una baja participación este es un sector en continuo crecimiento, el cual representa para las MiPyMe

¹⁵ <http://ccce.org.co/noticias/e-commerce-la-gran-vitrina-de-las-mipyme-en-internet>

¹⁶ <http://expomipymedigital.co>

la posibilidad de tener una tienda abierta a todo el mundo a un coste muy inferior, comparado con la inversión que significaría para las mismas llegar a más lugares con diferentes sucursales.

4.3. Principales variables del sector

De acuerdo al análisis del sector a nivel general realizado anteriormente, se pudo identificar que el Gobierno nacional se preocupa por impulsar sector del comercio electrónico por medio de la asignación de recursos a entidades como Colciencias, Impulsa, el SENA, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINITIC) entre otros, para convocatorias que apalanquen a las MiPyMe con planes, proyectos, innovación o nuevos desarrollo de medio internauta y en educación digital. Además, el Gobierno nacional juega un papel importante por medio del desarrollo de proyectos enfocados al mejoramiento en infraestructura vial del país e invirtiendo en la seguridad para facilitar el intercambio comercial y su distribución.

Por otra parte, si el Gobierno nacional no incentiva la educación digital y no invierte en el sector de comercio electrónico así como en la infraestructura vial y seguridad, el sector del comercio electrónico sufrirá estancamiento ya que una de las barreras que impiden aumentar el nivel de competitividad son los altos costos de la distribución de los productos adquiridos por internet afectado el desempeño de las Pymes digitales al no poder contar con recursos propios ni del estado para el desarrollo de nuevas ideas.

Los clientes que se logran fidelizar se convierten en parte esencial para el negocio digital ya que son fuente de conocimiento e información para la empresa, sus experiencias y percepciones pueden dar materia prima a Detalle Mágico para desarrollar productos innovadores y creando valor, pero hay que tener en cuenta los clientes al tener fácil acceso a fuentes infinitas de información sus exigencias pueden incrementar obligando a Detalle Mágico a trabajar minuciosamente en sus procesos productivos y administrativos en pro de la mejora continua.

Así mismo, si no se logra una relación cercana con los clientes, debido al abanico de opciones al cual están expuestos por la naturaleza del sector del comercio electrónico, abre las puertas a que no sientan fidelidad por los productos ofrecidos por Detalle Mágico, inclinando su decisión de compra posiblemente por precio o disponibilidad, por otra parte no permite tener un conocimiento fresco de las necesidades del mercado ya no hay fácil acceso a las percepciones de los clientes, esto llevaría a Detalle Mágico a un estancamiento en desarrollo de productos nuevos o en sacar productos que no estén acordes a lo que pide su mercado objetivo.

Se pudo observar también mediante el análisis del sector del comercio electrónico que los competidores pueden impulsar el desarrollo del sector, mostrando tendencias del mercado de acuerdo a los productos que lanzan, además, son competidores juegan como elementos motivacionales para el mejoramiento continuo para Detalle Mágico, así mismo como actores de alerta de acuerdo a la mala experiencia que puedan atravesar en el mercado.

Siguiendo con lo anterior, también hay que tener en cuenta que el aumento de competidores tanto de productos nacionales como importados en el sector de comercio

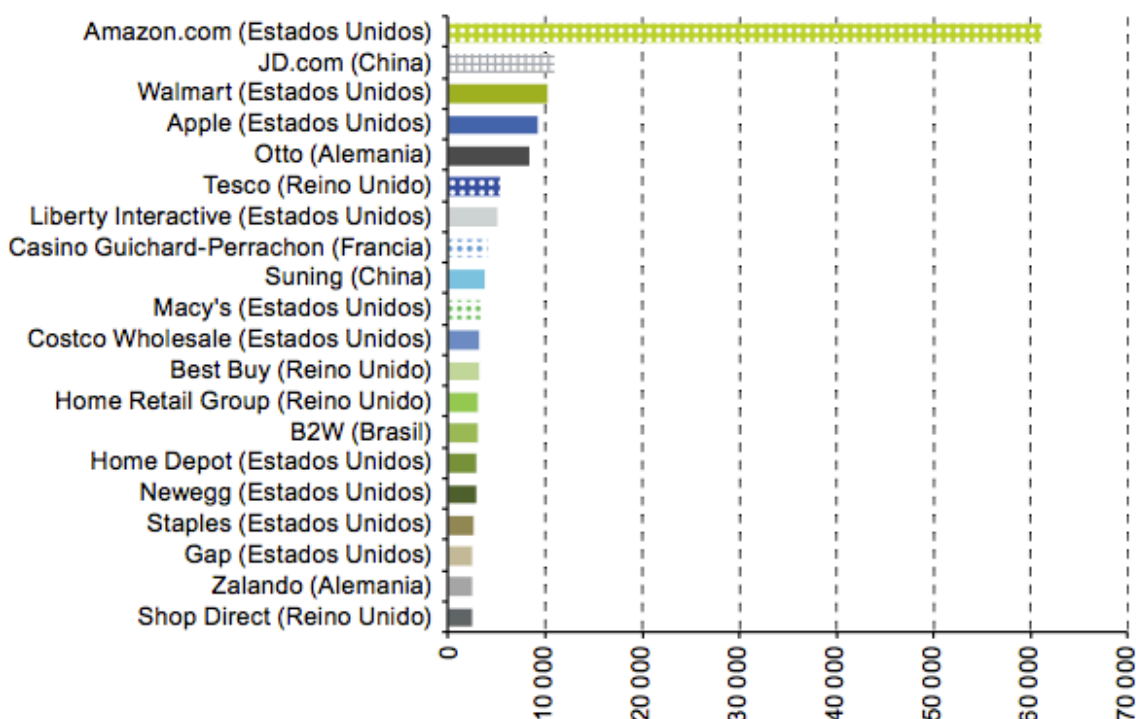
electrónico puede llegar a una saturación de los medios digitales exponiendo riesgo para el punto de equilibrio de la empresa, generando contaminación visual creando un efecto negativo en los consumidores, además la competencia desleal así como las practicas fraudulentas pueden aumentar perjudicando el crecimiento de Detalle Mágico.

Por último otra de las variables importantes a tener en cuenta del análisis del sector fue la facilidad de acceder a un amplio abanico de proveedores por medio el uso de nuevas tecnologías logrando acceder a materias primas a bajo costo, además se pueden establecer alianzas estratégicas con los proveedores impulsando el crecimiento de la empresa para proyectos que requieran apalancamiento y no se cuente en ese momento con los recursos necesarios. Si los proveedores están certificados y tienen sus proceso estandarizados, aseguran el cumplimiento de los tiempos de entrega proporcionando la oportunidad a Detalle Mágico a comprometerse y hacer negocios con seguridad.

Es pertinente tener en cuenta que el nivel de exigencia y políticas inamovibles de los proveedores pueden perjudicar el funcionamiento de Detalle Mágico ya que al ser una MiPyMe relativamente nueva en el mercado, su musculo financiero no esta consolidado lo que no le permite financiar negocios interesantes donde se requiera disponer de volúmenes considerables de materia prima. Por otro lado si el caso no es que los proveedores tengan procesos certificados de funcionamiento sino que sean en su mayoría informales, también perjudicaría el funcionamiento de la MiPyMe por incumplimiento en tiempos de entrega y calidad poniendo en riesgo la imagen y funcionamiento de la empresa.

5. REFERENCIACIÓN, CASOS DE EMPRESAS RECONOCIDAS EN EL SECTOR DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Con el paso de los años el número de empresas online ha incrementado en respuesta a que las barreras de entrada son cada vez menores, ya que los costos de desarrollo y acceso a las nuevas tecnologías son menores y están al alcance de más personas, sin embargo, la actividad esta todavía muy concentrada en algunas empresas, según lo muestran reportes estadísticos ilustrados en la *Gráfica 6*, entre las 20 empresas líderes mundiales según sus ingresos en ventas minoristas en línea en el mundo en el año 2013, sólo una de ellas es latinoamericana, B2W Digital de Brasil, las otras 17 estaban distribuidas entre estadounidenses o de Europa Occidental y dos eran de China, una de la cuales ocupaba el segundo lugar, siendo el primer puesto ocupado por Amazon con ingresos de 60.900 millones de dólares.



Gráfica 6. Ingresos de compañías líderes mundiales de venta minorista en línea, 2013, según datos de The Statistics Portal - Statista. (CEPAL, 2015, Pág. 70)

A continuación se abordaran los casos de éxito de tres empresas nacionales y tres empresas internacionales, según datos estadísticos.

5.1. Los Casos de Éxito en el Contexto Internacional

En la actualidad, la actividad del comercio electrónico, se concentra entre China y los Estados Unidos, ellos representan el 55% de las ventas minoristas en Internet del mundo, escenario en el que Amazon, e-Bay y Alibaba son las plataformas líderes. (CEPAL, Pag 26). A continuación estas empresas se abordaran con el interés de ampliar en lo referente a su origen, actividad, tendencias y participación en el sector.

5.1.1. El Caso de Amazon Inc.

Amazon Inc fue fundado en el año 1994 y oficialmente lanzada en Julio de 1995 inicialmente bajo el nombre de Cadabra.com por su fundador y director ejecutivo Jeff Bezos, un empresario estadounidense con formación en ingeniería eléctrica e informática de la Universidad de Princeton que visionó en lo que se convertiría el Internet en unos pocos años dada la masificación de la red y la posibilidad que daba tener presencia en todos los mercados.

Lo que en la actualidad se conoce como Amazon, surgió de la idea inicial de su creador, ofrecer un catálogo de libros en línea que permitiera al público adquirirlos a través de Internet. Empezó con tres servidores instalados en el garaje de su casa alquilada en Seattle (USA), desde los cuales procesaría la información. Existen rumores acerca del cambio del nombre, el más razonable de ellos a nuestro criterio es el que sustenta que como en aquella época los listados de

las páginas web se generaban en orden alfabético, el nombre Amazon haría que siempre estuviera entre los primeros lugares.

En 1997 la compañía contaba con reconocimiento a nivel mundial, lo que la convirtió en una de las empresas en línea más importantes, éxito que demostraba que el e-commerce podía incluso llegar a ser mejor que el mercado convencional. El crecimiento de la compañía impulsaba a Bezos a apostarle a la ampliación de su negocio, por lo que inició un proceso de diversificación de los productos ofertados, todo esto desde una nueva mirada, el objetivo que su empresa representaba: *"ser la compañía del mundo más centrada en el cliente. El lugar donde la gente pueda encontrar y descubrir cualquier cosa que quieran comprar en línea"*.

Su idea ha sido innovadora, no solo había revolucionado la manera de comprar libros, ahora en línea, sino también la forma de leerlos con la creación de Kindle, el dispositivo electrónico especialmente diseñado para leer libros digitales, desarrollo empresarial que lo hizo merecedor en 1999 al reconocimiento *"Person of the Year"* que otorga la revista estadounidense Time, en la que se destaca su vida y obra. Sin embargo, no todo le fue siempre color de rosa, ya que fue elegido en el 2014 durante el tercer congreso de la Confederación Internacional de Sindicatos (CSI) celebrada en Berlín, como *el peor jefe del mundo*, dado el trato inhumano que se percibe al interior de la compañía, por la visión de automatización que tiene Bezos al pensar en el futuro de su compañía, la que visualiza en un futuro próximo operada por robots en lugar de seres humanos.

Actualmente es reconocida como una compañía de comercio electrónico y servicios de computación en la nube a todos los niveles con sede en Seattle, que opera en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Australia, Alemania, Austria, Francia, China, Japón, Italia, España, Países Bajos, Brasil, India y México, desde donde cubre la operación en 150 países y al igual que Google o Microsoft ha absorbido numerosas empresas entre ellas Audible, una empresa de audiolibros, BookSurge, una empresa dedicada a los libros de baja demanda, Mobipocket, empresa que crea libros electrónicos y dispositivos para leerlos y Fabric.com, una empresa de costura generando ingresos que superaron los 30.000 millones de dólares en el 2010.

Amazon.com más que plataforma de servicios que permite que otros vendan a través de ella, es un caso de éxito que siempre sale a relucir cuando se hace referencia a un modelo de comercio electrónico o tienda virtual. Entre sus características se puede decir que guarda previas búsquedas del usuario y le muestra productos más parecidos con lo que está buscando, así como también le propone recomendaciones de productos que están relacionados con la búsqueda y la posibilidad de crear una “*wish list*” o lista de deseos a la cual, los familiares y amigos del usuario tienen acceso, facilitándoles la compra de un regalo para esa persona. Todas estas son algunas de las ventajas competitivas que Amazon Inc, una empresa en donde la innovación no pareciera tener límites, ha implementado conduciéndola hacia el éxito. Amazon también ha desarrollado una rama de Fulfillment Web Service (Amazon FWS), que empaca y distribuye productos de proveedores lo que le posibilita llegar a más clientes, ofreciendo un servicio completamente diferente siempre basado en la logística y la distribución.

Diferente de una tienda de libros común, aquí el servicio al cliente marca la diferencia, todos los lectores de un libro en particular pueden comentar sobre el y así recomendarlo a futuros clientes o consultar sobre otros libros de su interés. De igual manera que una tienda “física”, si la compra es de urgencia Amazon.com puede enviar el producto ordenado el mismo día de la compra, con la facilidad que las compras pueden realizarse 24 horas del día los 7 días de la semana con la posibilidad de rastrear el paquete de los productos y poder comunicarse con el proveedor del mismo. Entre sus ventajas competitivas se destaca que sus productos son encontrados a menor precio que en la tienda física, ya que no incurren gastos por mantenimiento de infraestructuras, así como también ofrecer diferentes alternativas de pago incluyendo la opción de obtener una membresía con múltiples beneficios entre ellos el envío express gratis.



Imagen 3. Prototipo Amazon Prime Air probado por Amazon para la entrega de pedidos. Fuente: Amazon Inc.

En la actualidad la compañía trabaja en la introducción de un servicio de distribución de paquetes mediante el empleo de drones, sin embargo, pese a que la tecnología es capaz de

hacerlo dado los avances en la automatización y el desarrollo de sistemas de reconocimiento espacial capaces de detectar el entorno, están trabajando en el desarrollo de un servicio seguro y eficiente al que han dado el nombre Amazon Prime Air (*ver Imagen 3*) y que esperan sea capaz de transportar paquetes de hasta 2,5 kg a una distancia de alrededor de 16 kilómetros, entregando pedidos en menos de media hora después de realizada la compra a través de Internet, pero pese a los avances logrados, ofrecer el servicio a los usuarios llevará algún tiempo dado que se requieren permisos desde el marco regulatorio para comenzar a operar en su servicio de entrega de última milla. (Jiménez, R., 2015).

5.1.2. El Caso de eBay

La reconocida compañía pionera subastas por Internet, hoy la plataforma global de compraventa como se conoce en la actualidad, surgió en el año 1995 a raíz de una conversación que su fundador francés Pierre Omidyar, hijo de padre iraní y madre francesa radicado en California, Estados Unidos durante su adolescencia, tuvo con su novia quien era coleccionista de las figuras que acompañaban a los caramelos PEZ y deseaba ampliar su colección. Omidyar, un ingeniero de programas, economista y filántropo, en ese momento un ejecutivo de la compañía de tecnología General Magic, incluyó en su sitio AuctionWeb un servicio de subastas en línea con el interés de conformar una red de compradores y vendedores potenciales en todos los Estados Unidos interesados en encontrarse con coleccionistas.

Fue allí donde a los 28 años de edad, lo que pretendía ser algo que estaba construyendo por amor y no con el interés de lucrarse, resultó ser una idea con un futuro prometedor que lo motivó en el año 1996 a retirarse de la compañía para la que trabajaba y dedicarse por completo a

su nueva empresa. Un año después de su fundación, el negocio contaba con aproximadamente 40.000 usuarios que navegaban entre las diferentes secciones de: coleccionismo, filatelia, numismática, informática y electrónica. En 1999, a raíz de la gestión de su CEO Meg Whitman, quien estuvo dirigiendo la compañía hasta el año 2008, marca su salida a la Bolsa de Nueva York (Nasdaq).

El nombre “eBay” se ideó sobre marcha cuando le dijeron a su fundador que la primera opción de nombre para su sitio web “echobay” ya estaba registrada, de lo que se derivó el nombre actual: “eBay”, una versión corta de su idea inicial. A diferencia de otras empresas por Internet, eBay se ha caracterizado por ofrecer cosas increíbles como un avión privado Gulf Jet Stream por el cual se pagaron 7,5 millones de dólares, muñecas Barbie recicladas que marcaron un historia en su camino hacia el éxito comercial, incluso el mismo Omidyar llegó a pagar USD\$2.375 por un muñeco de caramelos PEZ con forma de novia, para regalárselo a su novia como agradecimiento por convertir su afición en un negocio.

Actualmente es un sitio web que facilita la compra y venta de productos a través de la conexión entre diferentes usuarios alrededor del mundo, mediante cuatro procesos: vender, interactuar, calificar y comprar, este último se puede efectuar de tres formas: 1). Subasta: método de comprar y vender mercancías al licitador más alto en un tiempo límite; 2). Comprar ahora: Comprar producto subastado con un recargo adicional para garantizar la adquisición del mismo; 3). Precio fijo: El utilizado regularmente en las plataformas, en donde la primera oferta se lo lleva.

Entre las numerosas adquisiciones que ha tenido la compañía, se destacan PayPal en el año 2002, un sistema de pagos electrónico que se masificó a través de eBay y en el año 2005 adquirió Skype, la empresa de telefonía por Internet. Sin embargo, una de sus ventajas competitivas más relevante es que se ha logrado fijar en la mente de los consumidores, quienes reconocen a eBay como la primera empresa de subastas por Internet, preferida incluso sobre otras empresas como Amazon y Yahoo! que también han ofrecido este servicio, incluso de forma gratuita.

eBay, permite a sus usuarios la posibilidad de seguir colecciones o crear las suyas propias de acuerdo con intereses particulares de compra, que es a lo que la compañía ha dado el nombre de eBay Colecciones, una forma de compra inspiracional a partir de la selección de artículos escogidos entre sus más de 700 millones de productos disponibles, la cual atiende una necesidad evidenciada por un estudio desarrollado por eBay en colaboración con IPSOS que evidenció que los consumidores antes de comprar, inicialmente navegan con el interés de inspirar su compra.

5.1.3. El Caso de Alibaba

Jack Ma, fundador de una de las empresas más exitosas del comercio electrónico llamada Alibaba, nació el 15 de octubre de 1964 en China, estudió para ser profesor de inglés y trabajo ejerciendo su profesión hasta el año 1995, cuando fundó la primera empresa China en Internet llamada China Yellow Pages, gracias a esto es reconocido en China como el pionero en Internet. Ma no era usuario frecuente de los computadores, y quería hacer que los consumidores si lo hicieran de forma fácil y gratis, sin embargo, el pensaba que el 80% de las personas en el mundo le tenían miedo a los computadores, así que comenzó a pensar en como hacer que esas personas

empezaran a usar los computadores de una forma más fácil, lo que lo motivó a invitar a 24 de sus amigos a su casa para hablar sobre Internet durante dos horas, era el año 1994, posteriormente hicieron una votación, en la que sólo una de las personas lo motivó a intentarlo, así que Jack Ma pensó que debería intentarlo, porque él si creía.

En 1998 se reunió con 17 socios para crear Alibaba a sus 35 años, la razón por la cual escogió el nombre de Alibaba para su empresa fue por a la facilidad de ser entendido en cualquier idioma, desde sus inicios Ma dirigió el negocio, inicialmente si estrategia era llevar a cabo negocios entre empresas (B2B), lo cual tubo una respuesta muy positiva en corto tiempo ya que para las empresas chinas era mas fácil hacer un intercambio comercial con empresas tanto nacionales como extranjeras poniendo a la mano un sistema de calificación con puntos para dar mayor seguridad en el proceso compra.

Después de crear la plataforma, incursionaron en la implementación de negocios y servicios adicionales para los usuarios, uno de ellos fue AliPay, la cual es una herramienta para tramitar los pagos, posteriormente lanzó Taobao, un portal para llevar a cabo negocios B2C y C2C con el mismo sistema de calificación con puntos de Alibaba. Actualmente Alibaba no es solo un instrumento de comercio electrónico sino que se ha convertido en un grupo empresarial muy influyente.

En el año 2014, Jack Ma dejó la dirección de Alibaba teniendo 48 años de edad y se la cedió a los jóvenes porque pensaba que ellos a partir de ese momento podrían hacer una gestión mucho mejor; este pensamiento, sumado a su percepción sobre la dificultad de conseguir empleo

en cualquier momento y no solamente en la actualidad, está soportado en su dificultad personal, ya que el cuando el intentó conseguir empleo falló más de 30 veces, son hechos que lo han marcado, lo han hecho más humano y le han dado puntos a su compañía sobre la visión americana que marca empresas como eBay y Amazon. Es así como su filosofía a la hora de contratar personal no se basa en ver de que universidad se ha graduado, porque piensa que la verdadera escuela esta en la sociedad, lo que lo llevan a valorar a la gente con pasión, que estén dispuestos a aprender, que sean optimistas y que nunca se rindan.

El grupo empresarial Alibaba es actualmente la empresa de e-commerce más grande del mundo después de Google si se habla de empresas de su misma naturaleza y cuenta con diez compañías asociadas las cuales son:

- Alibaba Internacional (*www.alibaba.com*): En esta se llevan a cabo negocios B2B, se utiliza para conectar importadores y exportadores en más de 240 países.
- Alibaba China (*www.1688.com*): Plataforma web dirigida al mercado Chino para conectar proveedores y fabricantes.
- Taobao (*www.taobao.com*): Tiene como propósito la facilitar el intercambio comercial B2C y C2C.
- Tmall (*www.tmall.com*): Sitio web parecido a Taobao pero los productos que se ofrecen son de excelente calidad.
- Juhuasuan (*www.juhuasuan*): Sitio web en donde se ofrecen descuentos por realizar compras al por mayor, tiene ofertas en periodo limitado y funciona en China.

- AliExpress (www.aliexpress.com): Plataforma web para vender productos a bajo precio. Se realizan despachos desde las fábricas Chinas a otros países del mundo. Su principal objetivo es vender los productos en países como: Estados Unidos, Brasil y Rusia.
- Alimama (www.alimama.com): Sitio web para vender publicidad online donde las marcas pagan por espacios publicitarios en los websites de Alibaba y otros.
- Aliyun (www.aliyun.com): Sitio web que ofrece servicios relacionados con la nube, bases de datos y Big Data.
- Alipay (www.alipay.com): Plataforma web que funciona en China de pagos en online y a compatible con dispositivos móviles.
- China Smart Logistics: Empresa física que se encarga de la logística que tiene que ver con el comercio electrónico.

En el portal web de El Tiempo, se publicó la estrategia e-commerce de Alibaba para el año 2016 donde Daniel Zhang, actual CEO de la empresa, manifestó que planean consolidarse en el mercado de las principales ciudades de China mejorando la reputación y la experiencia del usuario, la estrategia tiene como nombre “Alibaba everywhere”, contando con tres focos, las grandes ciudades, el mercado rural y las importaciones globales. Como parte de los objetivos trazados por Zhang está crear nuevos canales online para que las marcas y comerciantes internacionales puedan vender a los consumidores chinos y a su vez invertir en plataformas que ayuden a los agricultores del interior del país a vender sus productos online en las grandes ciudades del país y del mundo. (El Tiempo.com, 24 de Septiembre de 2014)

5.2. Los Casos de Reconocimiento en el Contexto Nacional

Los siguientes tres casos de reconocimiento en el contexto nacional fueron seleccionados basados en que estas tres empresas: Avianca, Offcorse y BabbyMarket, aunque diferentes en su oferta de productos y servicios, han sido reconocidas por la CCCE por su trayectoria y destacada participación en los últimos años en el sector del comercio electrónico en Colombia, por tanto son empresas modelo sujetas a ser estudiadas desde los ámbitos de su origen, propuesta de valor y la estrategia en Internet que las ha llevado a estar entre las mejores a nivel nacional.

5.2.1. El caso de Avianca

Avianca fue fundada el 5 de diciembre de 1919, bajo la razón social Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo (SCADTA), y fue sólo hasta el año 1920 que llegaron los primeros aviones llamados los “Junkers” y los primeros vuelos tenían como destino Barranquilla y Puerto Berrio, siendo las rutas regulares inicialmente las establecidas entre Girardot y Bogotá. En el año 1940, SCADTA pase a ser Aerovías Nacionales de Colombia S.A, mejor conocida como Avianca, cambio que se dio gracias a la integración de SCADTA y la compañía de Servicio Aéreo Colombiano (SACO).

En el año 1946 Avianca expandió sus rutas cubriendo Quito, Lima, Panamá, Miami, Nueva York y Europa, después, en el año 1956 transportó a la delegación colombiana que participaba en los Juegos Olímpicos realizando escalas exclusivamente para tanquear la aeronave y en 1976 Avianca fue la primera aerolínea latinoamericana en operar el Jumbo 747 el cual llegó a ser parte de su flota en el año 1994. Posteriormente, el 20 de mayo del año 2002, Avianca se alió estratégicamente con SAM (Sociedad Aeronáutica de Medellín) y con Aces (Aerolíneas

Centrales de Colombia) que tomó el nombre de Alianza Summa, pero no duró mucho ya que en el año 2003 los accionistas tomaron la decisión de liquidar la sociedad y enfocar sus recursos en el fortalecimiento de la marca Avianca.

En el año 2010, la organización dueña de Avianca, Synergy Aerospace Corp. Y Kingsland Holding Limited, propietaria de TACA, realizaron una unión para fortalecer su posición estratégica y fomentar su crecimiento, debido a esto, se llevo a cabo una reorganización administrativa en donde se homologaron procesos y se alinearon las redes de las rutas aéreas. Seguidamente, en el año 2011, se lanzo el programa Viajero Frecuente unificado “LifeMiles”, que e la actualidad cuanta con más de 6 millones de socios los cuales disfrutan el programa de fidelización.

En el año 2012, Avianca y TACA entraron a Star Alliance, la red global de aerolíneas más importante del mundo de vuelos diarios, cubrimiento y servicios, gracias a esta afiliación, Avianca ofrece más de 1.300 destinos en 192 países de los cinco continentes. En este mismo año, se definió como marca comercial única el nombre de “Avianca”, para las aerolíneas de Avianca Holding S.A: Avianca, TACA, TACA Internacional, TACA Regional, Tampa Cargo y AeroGal.

Gracias al esfuerzo, innovación en servicio, establecimiento de alianzas estratégicas, actualización de equipos en este caso aeronaves, Avianca se ha convertido en una de las aerolíneas más importantes de Colombia, según el portal web de noticias La Republica, Avianca brillo en los premios World Travel Awards 2015 ganando el titulo de la mejor Aerolínea de América Latina, es un premio que se otorga para reconocer la excelencia en todos lo sectores de la industria de viajes y turismo mundial.

En el artículo publicado en el portal de noticias La República se menciona a Sion Rapson vicepresidente de los World Travel Awards, quien afirmó que “con este reconocimiento queremos destacar el compromiso de Avianca con la entrega de experiencias de viaje de Calidad. Además del profesionalismo y la calidez de su equipo humano”. Seguidamente Fabio Villegas presidente de Avianca en ese entonces contesto:

quienes hacemos parte de Avianca nos sentimos honrados con este reconocimiento que nos hacen tanto los expertos de la industria turística internacional como nuestros usuarios. El galardón WTA como Aerolínea Líder de Suramérica nos llena de alegría por cuanto ratifica el compromiso de los más de 20.000 colaboradores que hacemos parte de esta firma con los viajeros y nos anima a continuar trabajando con profesionalismo por la entrega de un servicio de calidad superior a quienes eligen a Avianca para realizar sus viajes de turismo o negocios. (Arias, N., 2015, 14 de Octubre).

De acuerdo a lo anterior se puede ver que Avianca ha sido una empresa que no solo se ha preocupado por la implementación de tecnología en sus procesos y renovación de sus equipos en este caso las aeronaves sino que también ha enfocado sus recursos a formar su equipo humano y construir una cultura de servicio enfocada al cliente. Además ha sido una organización que se ha adaptado continuamente a los cambios del entorno y al perfil de sus clientes desarrollando estrategias efectivas para mantener su posicionamiento y seguir fortaleciendo la fidelización de sus clientes. Esto lo podemos ver evidenciado con las diferentes estrategias de mercadeo que han implementado a nivel digital y han dado un resultado exitoso, eso lo podemos confirmar por los continuos premios que ha recibido a nivel del sector de comercio electrónico.

En el portal digital de Ganadores premios e-Commerce Award de Avianca, se exponen los premios que a ganado a través de los últimos años los cuales se describen a continuación.

- e-Commerce Award Colombia año 2010, premio a la empresa del año en comercio electrónico.
- e-Commerce Award Colombia año 2012, premio por el liderazgo y apoyo al desarrollo del comercio electrónico y los negocios por internet en Colombia.
- e-Commerce Award Colombia año 2013, premio por ser empresa líder en e-Commerce en la categoría de turismo en Colombia.
- e-Commerce Award Latinoamerica año 2013, premio por ser la empresa líder en comercio electrónico en la categoría de turismo en Latinoamérica.
- e-Commerce Award Colombia año 2014, premio por ser líder en comercio electrónico en la categoría de turismo en Latinoamérica.
- e-Commerce Award Colombia año 2015, premio por ser líder en e-Commerce en la industria turística en Colombia.

Los e-Commerce Award son premios que se otorgan a empresas por su desempeño en el sector del comercio electrónico a nivel nacional e internacional, el jurado es constituido por expertos en diferentes áreas del sector digital.

En el portal web filmsperu.pe, se publicó una entrevista realizada por Mercado Negro al Director de e-business de Avianca Julio César Munive en el año 2014, con el fin de conocer como ha sido la evolución que ha tenido a organización en el sector del comercio electrónico.

Mercado Negro es una revista especializada de mercadeo y publicidad en Perú donde se puede obtener información de noticias, eventos, artículos entre otros.

En la entrevista, Munive expone que en Avianca el comercio electrónico ha ido evolucionando de forma constante y se ha preocupado por optimizar la experiencia de viaje de los pasajeros teniendo en cuenta las necesidades del mercado, uno de sus focos a sido trabajar en la mejora de los servicios tecnológicos y las plataformas digitales. Munive menciona que el pasajero puede navegar y acceder a toda la información como todas las rutas de Avianca y vuelos de códigos compartidos de Avianca con otras aerolíneas con las que tienen establecidos acuerdos en máximo tres clics.

Además también desarrollo una plataforma móvil, para que los usuarios pudieran acceder a diferentes servicios electrónicos a través de los smartphones, por otro lado Munive señala que aun existe un nivel de duda o inseguridad al momento de realizar transacciones online y por eso Avianca proporciona varias opciones de compra por medio virtual que se pueden pagar de forma presencial. A su vez el Director de e-business de Avianca comparte que Avianca tiene un área interna de negocios electrónicos en la cual se desarrolla la estrategia digital de la compañía, dice igualmente que el área e-business define y lleva a cabo la comunicación digital por medio de contenido de valor para los clientes así como también la determinación de nuevas funcionalidades, plataformas y tácticas de comercialización digital como presencia en buscadores, metabuscadores y redes sociales.

Durante la entrevista al preguntarle a Munive como manejan la data generada, él afirmó que la organización opera teniendo en cuenta los más altos estándares de seguridad en el proceso de compra y check-in electrónico. Dice que el website cumple con el estándar internacional de PCI (Payment Card Industry) de protección de datos que se utiliza para compras en internet cuando se ejecutan pagos no presenciales con tarjeta de crédito. El estándar PCI muestra como se debe guardar y proteger la información del cliente y el manejo de la información de la tarjeta de crédito para que otras personas no puedan leer la información de compra. Adicional a lo anterior, Munive indica que Avianca tiene a su disposición la validación de empresas como McAfee y Verisign que garantizan que se utilizan protecciones a nivel bancario para los clientes.

Uno de los métodos de segmentación que lleva a cabo Avianca es el uso de la información de clientes inscritos al programa de fidelización LifeMiles conectándolo con Avianca.com para que los usuarios puedan acumular sus millas y así mismo enviar información personalizada como promociones, banners, comunicados entre otros de acuerdo al perfil del cliente y el país, todo lo anterior se realiza teniendo en cuenta la protección anti-fraude de cada país.

Según la entrevista, Munive menciona que una de las ventajas de las plataformas de comercio electrónico es su bajo costo si se compara con los demás canales de venta lo cual permite obtener para la organización una mayor rentabilidad. Además expresa que la estrategia de Avianca es ofrecer a los clientes diferentes alternativas de contacto para que tome la decisión de donde considera que es mejor comprar sus tiquetes.

Complementando lo anterior, el Director de e-business de Avianca dice que la plataforma en internet es una opción que permite registrar la venta de forma correcta y se le ofrece al cliente el beneficio de adquirir un pasaje en cualquier momento y lugar contando con una buena conexión a Internet y finalmente al solicitarle una opinión general sobre lo eficaz del e-commerce para Avianca, Munive expresa que el comercio electrónico es una opción mas de comercialización con la que se puede ofrecer la posibilidad de personalizar y adaptarse a las necesidades de los clientes y dice que hay que tener en cuenta que las personas nacidas en los 90's han crecido con Internet por lo cual es importante ofrecer una opción en el canal digital para ser competitivos ya que según él, ellos serán los ejecutivos en el futuro.

Actualmente Avianca a parte de preocuparse por la estructura y diseño de sus plataformas web para hacer más amigable el proceso de compra y navegación de los usuarios, también hace parte de varias comunidades digitales como lo son Facebook para conocer las actividades, noticias y promociones, Twitter para conocer las opiniones de sus usuarios, YouTube para compartir historias de vuelo, Pinterest para acceder a imágenes de innumerables destinos de viaje y Foursquare para dar a conocer tips de viaje y los beneficios de volar con Avianca.

5.2.2. El caso del Offcorss

Según la información publicada en la plataforma web offcorss.com, Offcorss nació en 1979 debido a la identificación de la ausencia de una marca de ropa para niños en Colombia, fue fundada por una familia que se inspiro gracias a su primer hijo, y tenían la visión de crear una marca con personalidad y variedad de colores. La pareja conformada por Juan Camilo Hernández y su esposa en ese entonces María Gloria Mejía, había tenido la experiencia de conocer varios

lugares del mundo entre los cuales estaban París, Londres, Milán, Barcelona y Nueva York, gracias a esto pudieron conocer de moda, color y buen gusto.

El nombre de Offcorss nació gracias a que en ese entonces la expresión “por supuesto” era muy común, posteriormente se registro la marca con la cual más adelante los niños iban a tener la oportunidad de vestirse a la moda. Offcorss es una empresa que se dedica a diseñar, producir desarrollando sus telas y comercializar propuestas de vestuario y accesorios para los bebés, niños y niñas. Actualmente la sede principal esta ubicada en Medellín en donde opera el área de mercadeo, diseño, comercialización, control de producción, logística, gestión humana, finanzas y tecnología, a su vez cuenta con sedes comerciales en las principales ciudades de Colombia, México y los países de Centro y Sur América.

Offcorss cuenta con tecnología de punta para llevar a cabo operaciones relacionadas con la distribución de sus productos como; de recepción de producto terminado, aseguramiento de calidad, recepción y despacho de pedidos tanto nacionales como internacionales. Además realizan actividades de recepción y aseguramiento de calidad de las materias primas, cortes de telas y despacho a sus proveedores de servicios de producción.

El equipo de Offcorss esta conformado por gente joven, apasionada y dinámica con capacidad de innovación, competentes para liderar proyectos y tener afinidad por el mundo infantil, para la empresa es importante que su talento humano trabaje en equipo compartan experiencias y exploren habilidades, igualmente Offcorss brinda apoyo para que las personas viajen y enriquezcan sus conocimientos por medio de la investigación y capacitaciones.

Offcorss, se ha preocupado por tener cubrimiento principalmente con tiendas físicas, sin una estrategia digital definida, hasta el año 2014 se hacían promociones o campañas publicitarias online para posicionar la marca, pero no fue sino hasta comienzos del año 2015 que se enfoco en fortalecer su contenido digital con el objetivo de crear comunidades generando información de alto valor para sus consumidores.

Siguiendo con lo anterior, la empresa en el año 2015 fortaleció su equipo digital y rediseño su website con el objetivo de ofrecer una plataforma mas amigable mejorando la experiencia de sus consumidores, además llevo a cabo diferentes campañas para promocionarlo, por medio de redes como display y You Tube, implementaron estrategias de reconocimiento y posicionamiento de la marca así como herramientas para generar trafico directo, ofreciendo a su vez atención 24/7 para tener un contacto contante con sus clientes en todo lo relacionado al proceso de compra, envío o cambios.

Para generar visitas Offcorss desarrollo campañas basadas en los gustos y preferencias de los usuarios, se analizo detalladamente las imágenes, animaciones y textos para promocionar sus productos, se dedicaron a realizar cambios diarios y mejoras en la identificación de palabras claves así como también el análisis de las características que definían el segmento y sus necesidades para aprovechar las oportunidades.

El crecimiento en venta de la empresa al incursionar en el medio digital fue impactante, de enero a septiembre del año 2015 el trafico incremento en un 1400% basado en campañas de costo por clic, para Offcorss hablando de la tasa de conversión que se refiere a las visitas versus

las compras han triplicado el promedio del mercado, en el año 2014, el porcentaje de participación de las ventas e-commerce versus el total de la compañía no alcanzaba el 1%, al final del año 2015 las ventas digitales terminaron siendo el 6%.

En el 2015 la empresa logro posicionarse como una tienda fuerte en fechas especiales como el Black Friday y el Cyber Monday, además en este mismo año gano el premio más importante del sector de comercio electrónico en América Latina en la categoría de Indumentaria y Moda en eCommerce en el eCommerceAward Colombia 2015, resultado de caer en cuenta de la importancia de fortalecerse en el sector del comercio electrónico entendiendo sus ventajas y aprovechándolas de una forma inteligente.

5.2.3. El caso de BabyMarket

BabyMarket es una tienda virtual creada en febrero del año 2013 por Samuel Grossman, quién vio la oportunidad de crear una herramienta que facilitara la vida de madres o padres solteros cabeza de hogar satisfaciendo sus necesidades particulares relacionadas con el cuidado de los bebés, nicho de mercado el cual encontró que estaba siendo desatendido, especialmente en algunas regiones del país en las que encontró que no había ofertas de esa naturaleza, como en Nuquí, Leticia, San Andrés y Puerto Carreño. Situación que impulsó su interés por consolidarse como la empresa en línea más grande de Colombia enfocada en los bebés.

La empresa está dirigida a las madres durante el proceso de embarazo y una vez han tenido a su bebé, periodo de tiempo en el que la empresa busca satisfacer tanto las necesidades de ellas como de sus bebés. Su portafolio de productos está confirmado por aproximadamente

16.000 productos, los cuales están divididos en ocho categorías: pañales, ropa y calzado, alimentación, equipo de bebé, hogar y cuidado, baño y cuidado y maternidad, los cuales están orientados a atender la demanda en las principales ciudades del país, así como también en regiones en donde las grandes superficies no tienen cubrimiento.

Cabe destacar que la empresa no se limita únicamente a ofrecer productos, sino que también se ha preocupado por brindar a sus usuarios información de calidad relacionada con el tema, la cual está disponible en una sección especial de la página web que recibe el nombre “*Vida de Padres*”, un espacio en el que se puede acceder a información relacionada con la paternidad, adicionalmente la plataforma web brinda la opción de escribir una lista de regalos para las celebraciones de *Baby Shower*, en las que adicionalmente se ofrece la posibilidad de enviar el regalo con tarjeta y empacado en una envoltura de papel regalo.

A pesar que la empresa surgió a comienzos de 2013, su primer despacho lo hizo en febrero de 2014 y actualmente cuenta con diferentes bodegas a nivel nacional en las que almacena sus productos, los cuales son despachados a través de Servientrega, empresa con la que BabyMarket estableció una alianza a nivel nacional, que le permite ofrecer al cliente un servicio rápido y confiable de entrega de 12 a 24 horas y de 24 a 48 horas, según sea la elección del cliente, así mismo ofrece a sus clientes las siguientes alternativas de pago: PSE (pagos seguros en línea), consignación bancaria, transferencias bancarias a través de puntos Efecty y Baloto o también ofrece pagos contra entrega, dependiendo de la ciudad de destino. BabyMarket fue premiada en los e-Commerce Awards Latam 2015 como la mejor PyMe e-Commerce, en donde se le galardonó por una gestión estratégica destacada en el sector del comercio electrónico, la

calidad en el servicio, la seguridad que brinda a los usuarios para llevar a cabo las transacciones en el proceso de compra, la presentación de los productos, los tiempos de entrega y el permanente contacto con el cliente.

A la fecha, la empresa reporta un registro aproximado de 700.000 visitas únicas mensuales en su plataforma web y realiza más de 4.000 despachos al mes a nivel nacional. BabyMarket a futuro espera seguir fortaleciéndose en su sector a través de una mejor oferta de productos a precios cada vez más competitivos que le permitan captar más clientes, así como también aspira a posicionarse en más lugares en los que no hay grandes superficies.

5.3. Principales variables de éxito de las empresas con reconocimiento en el sector

A continuación hemos enlistado los principales factores de éxito que se identificaron para cada una de las empresas anteriormente analizadas, tanto en el contexto nacional como en el internacional y cerraremos el capítulo con las que hemos identificado como las principales variables de éxito de las empresas ubicadas en el sector del comercio electrónico.

- **Amazon**
 - Amplio portafolio en diferentes categorías de producto.
 - Plataforma de fácil navegación y en el proceso de compra.
 - Destacado servicio de logística y distribución soportado en equipos de última tecnología y procesos de automatización.
 - Oferta de productos a precios competitivos.
 - Dispone de un sistema de fidelización de clientes a través de un programa de membresía.

- **eBay**
 - Diverso portafolio de productos usados o nuevos de diferentes categorías.
 - Destacado por su modalidad de compra y venta a través de subastas que permite mayor interacción entre los usuarios: compradores y vendedores.
 - Amplia cobertura del mercado a nivel mundial.
- **Alibaba**
 - Ofrece modalidad de compra y venta basado en un sistema de calificación por puntos.
 - Su filosofía para la contratación de personal está enfocada en las motivaciones y voluntad por aprender, más que en su nivel de formación.
 - Amplia cobertura del mercado y en expansión.
- **Avianca**
 - Las alianzas estratégicas con otras empresas de su misma naturaleza le ha permitido lograr una mayor cobertura de mercado con una oferta más variada de destinos y frecuencia de viajes.
 - Destacada por su servicio al cliente en cual está apoyado a través de programas de fidelización a manera de membresía.
 - Facilidad de adaptación a los cambios del entorno.
 - Plataforma web de fácil navegación que permite al usuario el acceso a un amplio portafolio de servicios complementarios.
- **Offcorss**
 - Inversión en capacitación del talento humano joven, dinámico e innovador.

- Estrategias destacada de promoción y campañas publicitarias basadas en el mercado objetivo.
- **BabyMarket**
 - Amplio portafolio de productos y servicios en atención a un nicho de mercado específico.
 - Calidad en el servicio y asesoría durante del proceso de compra.
 - Cuenta con una estrategia de fidelización soportada en brindar información de interés para su mercado objetivo, lo que indirectamente impulsa sus ventas.
 - Destacada presentación y empaque de los productos.

A partir del análisis anterior, en la *Tabla 5* a continuación, hemos listado las que hemos identificado como las principales variables de éxito de las empresas ubicadas en el sector del comercio electrónico.

Listado de factores clave de éxito en el sector
<ul style="list-style-type: none"> • Amplio y diverso portafolio de productos. • Plataforma web amigable y de fácil navegación. • Sistema de fidelización por medio de membresías. • Servicio orientado al cliente. • Suministro de información de interés como valor agregado para los usuarios y clientes. • Modalidad innovadora de compra y venta. • Amplia cobertura de mercado o orientación a un nicho específico. • Método de selección y capacitación de talento humano. • Sistema de logística y distribución. • Precios competitivos. • Facilidad de adaptación a los cambios del entorno. • Presentación y empaque de los productos.

Tabla 5. Listado de factores claves de éxito en el sector. Fuente: Elaboración propia.

6. ANÁLISIS INTERNO DE DETALLE MÁGICO

En el Capítulo 3 se perfiló el entorno externo de la empresa Detalle Mágico, en el que se identificaron oportunidades y amenazas, sin embargo, la capacidad de la empresa para distinguirse en el mercado no está únicamente determinada por las condiciones de su entorno, sino también por sus capacidades estratégicas internas que son las que analizaremos en el presente capítulo a partir de análisis de la cadena de valor de Detalle Mágico.



Gráfica 7. Cadena de Valor de la empresa Detalle Mágico. Fuente: Porter (2014) con adaptación propia.

Nota: Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas así como el apoyo a la cadena completa siendo la infraestructura la única que no está asociada.

La *Gráfica 7* es la representación gráfica del modelo teórico de la cadena de valor desarrollado Porter (2014), la cual permite describir las actividades de la organización enfocadas a generar valor a los clientes y a la misma empresa, ya que como el autor lo indica, cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos, por consiguiente una herramienta base apropiada para el análisis y la posterior formulación de una estrategia de desarrollo competitivo.

6.1. Cadena de Valor de Detalle Mágico

A continuación a la luz de la estructura planteada para la cadena de valor, la cual está conformada por actividades principales y actividades de apoyo, como lo vimos en el *Capítulo 1, numeral 1.5 Marco Conceptual*, se soportará el análisis de la empresa Detalle Mágico.

6.1.1. Actividades Primarias

A continuación se hará referencia a la logística interna, las operaciones, la logística externa, marketing y ventas y servicios.

6.1.1.1. Logística Interna

Detalle Mágico gestiona y administra la forma como recibe y el correcto almacenamiento de las materias primas necesarias para crear sus productos desde cero, así como también productos en proceso o productos terminados, según sea el caso.

La selección de proveedores está basada en los criterios principales de calidad y entrega oportuna, siendo el factor precio importante, pero no el más importante de ellos, este proceso,

dado el bajo volumen en ventas y en consecuencia el reducido número de proveedores que a la fecha la empresa maneja no está estructurado, sino que se realiza de manera intuitiva por la fundadora de la empresa bajo el seguimiento de sus colaboradores. Otro de los factores que se tiene en cuenta es que dado a que los productos de Detalle Mágico son desarrollados artesanalmente y no bajo procesos industriales, en cada nuevo proyecto que se aborda, se establecen patrones y grados de tolerancia que determinan la calidad y grado de aceptación de la apariencia de los mismos.

La materia prima para la elaboración de los productos es almacenada en el taller, en compartimientos plásticos herméticamente sellados que los protegen de factores externos que pudieran deteriorarlos, al igual que los productos terminados, los cuales han sido fabricados por la empresa o negociados con artistas, diseñadores y artesanos, bajo proyecciones de ventas o en el caso de productos personalizados, gestionados a partir de los pedidos de los clientes.

6.1.1.2. Operaciones

Las operaciones comprenden la etapa es donde se transforman las materias primas o productos en proceso para crear el producto final. En el tiempo, entre más eficientes sean las operaciones de la empresa, más dinero podrá ahorrar y proporcionar mayor valor agregado en el resultado final.

Existe una particularidad en el caso de algunos de los productos de Detalle Mágico que ofrecen la posibilidad de personalización, los cuales se desarrollan en dos etapas, una previa de alistamiento que se refiere a que el producto se elabora hasta cierto punto y otra final que es la

etapa donde se requiere información por parte del cliente para que el producto quede personalizado y listo para ser despachado. Al ser los productos de Detalle Mágico en su mayoría fabricados artesanalmente, la eficiencia de las operaciones está relacionada con el conocimiento y grado de experticia que tienen sus colaboradores para la ejecución de cada una de las tareas y acabados finales del producto.

6.1.1.3. Logística Externa

Esta etapa corresponde a la logística de salida del producto directamente al consumidor final o hacia los distribuidores, boutiques o personas naturales, mayoritariamente ubicados en la ciudad de Cali, una vez está terminado en el centro de producción o almacenamiento. El tiempo estimado de entrega es de 1 a 3 días hábiles si se trata de un producto de línea en stock, mientras que un producto personalizado podría tomar máximo hasta 10 días hábiles, lo cual es negociado con el cliente en función de la urgencia con la que lo requiere y cuanto demora el cliente en enviar la información requerida para la personalización del producto.

Detalle Mágico utiliza principalmente dos transportadoras para realizar los envíos de los pedidos fuera de la ciudad, el principal operador es Servientrega ya que es la empresa que cuenta con las tarifas más competitivas y tiene mayor participación en Jamundí que es desde donde son regularmente despachados los productos, se utiliza Coordinadora Mercantil siendo más costosa cuando son productos de cerámica o similares ya que Servientrega por política no los transporta. En ambos casos, se maneja la modalidad de pago contra entrega (COD), del servicio de transporte, ya que el producto ya ha sido previamente cancelado.

- **Canal de distribución y tipos de distribución**

Detalle Mágico utiliza dos estrategias de distribución: la primera y principal es el canal directo por medio de su portal digital de comercio electrónico www.detallemagico.com, la cual es catalogada como Nivel 0, dada la relación directa (ver *Imagen 4*). y la segunda es a través de intermediarios, la cual es catalogada como Nivel 1, dada la existencia de un intermediario (ver *Imagen 5*).



Imagen 4. Nivel 0 - Detalle Mágico → Cliente final. Fuente: Elaboración Propia.

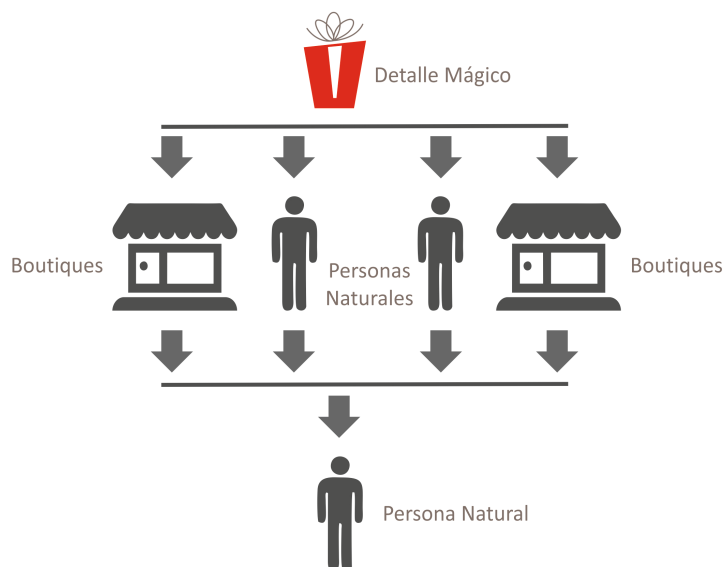


Imagen 5. Nivel 1 - Detalle Mágico → Boutiques o personas naturales → Cliente final. Fuente: Elaboración Propia.

Regularmente los productos catalogados como de temporada, los cuales solamente se desarrollan para actividades específicas del año, se venden por medio de una intermediación vertical en Nivel 0 o Nivel 1, como se ilustran en las imágenes anteriores, ya que los productos pasan de la figura de productor a distribuidor. Para impulsar la venta de los productos, Detalle Mágico utiliza el esquema de “empujar” para incrementar la rotación o el aumento de las ventas, la cual se lleva a cabo por medio de publicidad digital a través de las diferentes redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter y Google Plus), a través del correo directo y a través de la venta directa o personal.

Para cerrar, cabe destacar que el tipo de distribución que utiliza la empresa es la *distribución selectiva* ya que esta escoge cuidadosamente sus distribuidores debido a que son productos innovadores o personalizados con alto grado de exclusividad y de calidad con precios premium, por los cuales el consumidor está dispuesto a pagar un valor adicional que equivale a su valor agregado para adquirirlos.

- **Logística de Distribución Física**

A continuación detallamos las condiciones de almacenamiento, manejo del control de inventario, transporte y administración del sistema que utiliza Detalle Mágico.

- **Almacenamiento:** Se lleva a cabo en las instalaciones físicas desde donde se ejecutan las operaciones de fabricación de los productos, en un espacio destinado y que cumple con los requerimientos para garantizar la durabilidad de los mismos ante fenómenos como la humedad, el rayos solares y la contaminación o polvo propios del entorno. El empaque individual de cada uno de los productos, no sólo exhibe el producto, sino que también lo

protege y facilita su almacenamiento, así como también, la forma como se almacenan facilita la ubicación de los diferentes productos para atender un nuevo pedido. El área de almacenamiento es de 4 metros de ancho por 5 metros de largo y 3 metros de alto en Jamundí, en Cali, también se tiene un espacio para el almacenamiento del producto, pero este es mucho más reducido.

- **Control de Inventario:** Se evidenció que la totalidad de los productos no están codificados a pesar que si hay un interés y se conoce la importancia de que así sea. Actualmente no se tiene con exactitud el conocimiento de la cantidad de productos disponibles por referencia y variante de color, esto debido a que los productos a que los clientes los adquieren a través de diferentes canales y que se manejan 3 espacios en los que se almacenan los productos: el principal en Jamundí, otro en Jamundí y uno último en constante desplazamiento entre las dos ciudades.
- **Trasporte:** Actualmente las ventas están restringidas a atender el mercado nacional, cubriendo las principales ciudades y hasta donde hay cobertura por parte de las operadoras de servicio de transporte, las cuales se encargan del transporte del productos hasta el lugar en el que el cliente lo solicite dado el caso que el pedido haya sido a las afueras de las ciudades principales de cobertura (Cali y Jamundí), en donde la entrega se realiza puerta a puerta y el modo de pago es regularmente contra entrega (valor del pedido + valor del domicilio), el costo por el domicilio varia es de \$5.000 o \$7.000 adicionales al valor del pedido dependiendo de la zona en la que se deba entregar, pero también se puede cancelar en el momento en el que se cancela el valor del pedido.
- **Administración del sistema:** La administración del sistema se realiza en cuatro etapas descritas a continuación:

- ***Dirección:*** En esta etapa la gerente es la persona que dirige todo el proceso de administración del sistema, quién esta pendiente de las solicitudes de los clientes y transmite las especificaciones de los pedidos para que la producción funcione de acuerdo con sus lineamientos de calidad y tiempos de entrega pactados con los clientes.
 - ***Planeación:*** Esta etapa es liderada la gerente, quien coordina con proveedores y personal del área producción, las prioridades en función de las fecha de solicitud de los mismos, su nivel de complejidad y la disponibilidad o recepción de materias primas.
 - ***Organización:*** Esta etapa está liderada por el personal de producción quien basado en los lineamientos de la gerencia tiene en cuenta la disponibilidad del espacio de trabajo, el personal para llevarlo a cabo, la claridad de las especificaciones del producto solicitado por el cliente, así como el tiempo y condiciones de entrega.
 - ***Control:*** El supervisor es el encargado de verificar que el proceso de producción se este haciendo de forma correcta, y que los productos estén cumpliendo con los requerimientos de calidad y funcionalidad.
- **Análisis de la estrategia de distribución**

A raíz del anterior análisis, se concluye que se tiene establecida una estrategia de distribución en la cual se da especial interés al cumplimiento de los plazos de entrega de productos pactados con los clientes, así como también se evidenció que se tienen determinados los operadores de transporte para la entrega de los productos y las especificaciones para el envío de los mismos.

Adicionalmente se encontró que se tiene registrada información sobre cuales son los productos que más rotan lo que permite saber de que referencias se debe tener mayor inventario disponible y en que variantes de color y a su vez se tiene conocimiento de la importancia de las condiciones de almacenamiento llevándose a cabo de tal forma que el producto se mantenga en óptimas condiciones.

Por otra parte se pudo observar que el inventario físico en muchas oportunidades no es coherente con el inventario que se muestra en la plataforma online de Detalle Mágico. No se cuenta con información en tiempo real de los productos disponibles por referencia en el inventario lo cual dificulta atender nuevos pedidos así como también impide tener una valoración del costo total del mismo.

6.1.1.4. Marketing & Ventas

Estas representan la cuarta actividad primaria de la cadena de valor y en donde se contemplan las actividades de promoción de los productos ofertados por Detalle Mágico. La gestión de mercadeo se lleva a cabo por medio electrónico y es dirigida por la gerente de la empresa, quien recurre a las redes sociales como principal fuente de penetración en el mercado y con el propósito de generar posicionamiento y recordación de la marca entre los consumidores y captación de clientes potenciales.

Las redes sociales en las que la empresa tiene cuentas activas son: Instagram Facebook, Twitter y Google Plus, en las que regularmente se hacen nuevas publicaciones asociadas al lanzamiento de nuevos productos y mensajes alusivos con el concepto de la marca y durante

temporadas especiales del año como por ejemplo en el día de la madre, el día del padre, el día de la mujer y la navidad, se llevan a cabo campañas publicitarias y de comunicación más específicas, las cuales son pagadas con el propósito de obtener mayor audiencia. Para exponer lo anterior con mayor amplitud, se presenta a continuación la descripción de cada una de las estrategias de producto, precio y comunicación.

6.1.1.4.1 Estrategia de Producto

Para hablar de la estrategia de producto, en primera instancia nos debemos referir a la *Marca Corporativa*, la cual reúne todos aquellos aspectos, tanto los físicos como los abstractos que la definen: su nombre, su imagen gráfica, su filosofía, su personalidad y la forma como se comunica con los clientes y prospectos.

Detalle Mágico, nombre que recibe la marca (ver *Imagen 6*), se caracteriza porque ofrece una propuesta de valor superior frente a otras formas en las que el consumidor pudiera obtener el mismo beneficio, ya que esta no se limita a ofrecer detalles para épocas especiales del año, en realidad se preocupa por atender las necesidades y expectativas de sus clientes, a través de la oferta de detalles con alto valor agregado listos para obsequiar en momentos especiales, detalles mágicos que cuentan historias y que están cargados de simbolismo.

Detalle Mágico

Imagen 6. Nombre de la marca Detalle Mágico. Fuente: Detalle Mágico.

La filosofía de la marca está soportada en el efecto sorpresa y simbolismo que guardan sus productos, los cuales no sólo son objetos estéticamente atractivos, sino también funcionales, productos que transforman sentimientos. Esta filosofía se ve reflejada en la personalidad de la marca: fresca, juvenil, auténtica e innovadora, interesada por fortificar la relación entre las personas (lazos familiares, de amistad, compañerismo y relaciones de pareja) y con interés en la preservación del medio ambiente, en quienes se inspira.

- **Logo Corporativo:** El logo de la empresa Detalle Mágico, como se puede apreciar en la *Imagen 7*, reúne el nombre de la marca, el isotipo y el eslogan de esta, todos estos son elementos que comunican al receptor de forma verbal y figurativa. De forma verbal, a través de las palabras, las cuales comunican un mensaje con un significado convencional en español, mismo idioma que maneja el receptor y figurativa, a través de las formas, tanto tipográficas, como propias del diseño del logo, las cuales en su conjunto le transmiten una sensación al consumidor.



Imagen 7. Logo de la empresa Detalle Mágico. Fuente: Detalle Mágico.

El logo, en su componente gráfico lo conforma la imagen de un regalo, el cual representa un halago que es en otras palabras una atención a alguien con la intención de complacerla, de color rojo por que está cargado de sentimientos y ejerce un efecto transformador, ya que de acuerdo con la simbología de los colores, el color rojo llama siempre la atención, este es el color más caliente de los colores cálidos, se le asocia con la vitalidad, es dinámico, activador y apasionado. Este color, fusionado con el color gris plata, le dan el toque de elegancia al logotipo, mensaje que se acentúa con el óvalo punteado, el cual representa el proceso cíclico y constante de innovación, característico de la marca.

El logo de la empresa es regularmente utilizado en la papelería y elementos documentales y de presentación, como por ejemplo, en cotizaciones, tarjetas de presentación, cuentas de cobro, en la portada de la página web y en los perfiles de las redes sociales.

- **Isotipo Corporativo:** El isotipo hace referencia a la parte icónica de una marca, en Detalle Mágico representada por el regalo ilustrado en la *Imagen 8*, el cual es extraído del logo y que representa la parte de mayor recordación, ya que al tratarse de una imagen iconográfica, se hace fácil de memorizar, sin embargo a diferencia del logo, no transmite la totalidad del mensaje.



Imagen 8. Isotipo de la empresa Detalle Mágico. Fuente: Detalle Mágico.

El isotipo en forma de regalo es la representación de un pictograma figurativo, este se asocia con la representación de un objeto existente, un referente claro que se ha convertido en el ícono de la marca, y que es regularmente usado a manera de sello en las en publicidades, publicaciones y en algunas de las etiquetas de productos.

- **Eslogan corporativo**

El eslogan: “*Regalos que sorprenden*”, comunica a través de una frase breve y de fácil recordación, la propuesta de valor que ofrece la empresa, la cual se transmite a los consumidores a través de los productos que cuentan historias o guardan en si mismos un efecto sorpresa, lo que los convierte en transformadores de sentimientos. En la *Imagen 9* a continuación se aprecia el concepto que refleja la marca complementado por su eslogan.



Imagen 9. Marca en el portal web. Fuente: Detalle Mágico.

- **Marcas de productos**

Es importante aclarar que la marca Detalle Mágico es la imagen de la comercializadora, ya que a través de esta se comercializan otras marcas que corresponden a diferentes líneas de

productos, familias de productos o productos individuales, los cuales se venden por este canal y que están ilustrados y descritos a continuación.



Imagen 10. Marca Chocolatido. Fuente: Detalle Mágico.

- **Chocolatido, *Chocolatería fina de tradición***

Esta marca ilustrada en la *Imagen 10* hace referencia a una familia de productos: chocolates finos elaborados con las mejores materias primas, tradición de la chocolatería europea, la cual simboliza la fuerte palpitación que genera el placer de un chocolate fino, que como su nombre lo dice se le asocia con un “Choco-latido” que en otras palabras representa un latido de chocolate.

Visualmente, el logo es predominantemente el nombre “Chocolatido”, todo el escrito en color café, ya que se le asocia no solo con el color del chocolate, sino también por la simbología de este encierra, un color que evoca a la tierra, por tanto se le asocia con representaciones de estabilidad, tradición y experiencia. El nombre de la marca escrito en una letra cursiva fusionada con toque de modernismo por sus cortes rectos y más simples se complementa con su eslogan. En general es estilizado, la cenefa formada por ondeadas bajo el nombre, acentúan y le dan fuerza al concepto de exclusividad y glamour que transmite.



Imagen 11. Marca Armonía. Fuente: Detalle Mágico.

- **Armonía, *Vitalidad en tus espacios.***

Esta marca ilustrada en la *Imagen 11*, hace referencia a una familia de productos, que se caracterizan por ser predominantemente funcionales, los cuales proporcionan un nuevo aire en el lugar de estudio o en el trabajo.

Armonía es una marca renovadora, llena de vitalidad, concepto que revela a través de su imagen, compuesta de colores cálidos en dos tonalidades, está inspirada en las formas sutiles y frescas de la naturaleza, una mezcla entre la armonía del agua y la sutileza de las siluetas de las flores de loto, símbolo de abundancia y plenitud. Los productos desarrollados bajo esta marca son todos de origen natural, principalmente elaborados a partir de madera de pino.



Imagen 12. Marca Magmemos!!. Fuente: Detalle Mágico.

- **Magmemos!!**

Esta marca ilustrada en la *Imagen 12* hace referencia a un producto en particular, un innovador imán decorativo, el cual representa para la marca un producto eco-amigable, ya que

este es producido a partir de las tapas metálicas desechadas de botellas de gaseosas y cervezas el cual en forma es el mismo, un producto de colección o personalizable.

La imagen de la marca representa gráficamente una tapa y el nombre de la marca, el cual está compuesto de dos palabras: “Mag” que hace referencia a magnetismo (imán) y “memos”, que hace referencia a notas, un producto alegre, todo en color rojo, por lo llamativo que es y el estado emocional que evoca.



Imagen 13. Marca Elements. Fuente: Detalle Mágico.

- **Elements, *Accesorios que enamoran.***

Esta marca ilustrada en la *Imagen 13* hace referencia a una línea de accesorios elegantes y causales para lucir siempre hermosa.

La imagen de la marca representa la abstracción de un diamante el cual simboliza la elegancia y el glamour y está inscrito en una circunferencia que simboliza unidad. El color del logo es unicolor, pero este varía en función del tipo y color del accesorio y el modelo del empaque. El nombre de la marca, surge del concepto de la marca, inspirado en los cuatro elementos: tierra, agua, aire y fuego y un quinto, el amor, que es el que lo integra a todos ellos en la marca *Elements*, idea que se refuerza con su eslogan: *accesorios que enamoran*.



Imagen 14. Imagen de la marca Chanchi\$. Fuente: Detalle Mágico.

○ **Chanchi\$, *Coqueto en el día y misterioso en la noche***

La marca Chanchi\$, ilustrada en la *Imagen 14*, hace referencia a una familia de productos, alcancías en cerámica pintadas a mano con diferentes colores y personalidades, las cuales guardan una sorpresa en su interior y brillan en la oscuridad.

La imagen de la marca ilustra la silueta de un chanchito al cual se le inserta una moneda, representación gráfica de una alcancía destinada al ahorro y el nombre Chanchi\$, termina en el signo de pesos, lo cual refuerza el mensaje que hace alusión al dinero. El eslogan: *Coqueto en el día y misterioso en la noche*, describe el concepto de la marca, la primera parte de la frase, hace referencia las personalidades de los Chanchi\$ alcancía y la segunda parte hace referencia al hecho de que estos brillan en la oscuridad.



Imagen 15. Imagen de la marca Peludito. Fuente: Detalle Mágico.

○ **Peludito, *Llavero cola de Conejo*.**

La marca Peludito, ilustrada en la *Imagen 15* pertenece a un producto, un llavero de cola de conejo sintético disponible en variedad de colores, cada uno de los cuales maneja una

simbología de color, la cual se acopla con diferentes personalidades y gustos. La imagen gráfica, complementada con el nombre hacen alusión a la suavidad y ternura de este producto, la cual está asociada con la suavidad y ternura que un conejo representa.

- **Clasificación según líneas de productos.**

Detalle Mágico tiene las siguientes seis líneas de producto: Hogar, Estudio & Trabajo, Accesorios, Enamorados, Salud & Bienestar y Fechas Especiales, las cuales a continuación se detallan individualmente.

- **Línea Hogar:** Esta línea la conforman los detalles para ambientar y disfrutar en el hogar.

En la página web se describe como: *“Descubre un detalle cautivador, que irradie alegría y llene de vitalidad los espacios interiores y exteriores del hogar”*.

Los siguientes productos: Matero Elefante, Chanchi\$ Alcancía, Magmemos, Portavasos artesanales.

- **Línea Estudio & Trabajo:** Esta línea la conforman detalles para el espacio de estudio o el trabajo. En la página web se describe como: *“Descubre la magia de renovar tu espacio de estudio o trabajo, con un detalle que lo transforme en un lugar agradable. Este es el espacio en el que mantenemos la mayor parte del tiempo, así que atrévete y hazlo algo más acogedor, esto te ayudará a liberar tu mente y ser más creativo y positivo para enfrentar los problemas”*.

Los siguientes productos la conforman: Tablero Corcho, Taco Papel, Miauu..., Guauu..., Libretas Madera, Matero Chanchito.

- **Línea Accesorios:** Esta línea está compuesta por detalles para lucir siempre hermosa. En la página web se describe como: *“Conoce nuestra línea de accesorios con los que lucirás maravillosa”*.

Los siguientes productos la conforman: Peludito y Elements, este último con la siguiente variedad de dijes con formas de: estrellas, lágrimas, gotas, corazones grandes, corazones pequeños, espejo, ancla, elefante y cristal-ancha.

- **Línea Enamorados:** Esta línea está conformada por detalles para los enamorados de la vida. En la página web se describe como: *“Descubre innovadoras alternativas de demostrar tu afecto por esa persona que amas y te hace feliz. No importa el día o el momento, siempre es buen tiempo para expresar lo que sientes!”*

Los siguientes productos la conforman: Marco Amor, Copas Matrimonio, Copas Aniversario.

- **Línea Salud & Bienestar:** Esta línea está compuesta por productos ideales para la salud y bienestar. En la página web se describe como: *“Esta línea de productos es ideal para suplementar tu dieta y gozar de una salud óptima, todo gracias a Mannatech, una empresa americana enfocada en el desarrollo de productos 100% origen natural que cuentan con el respaldo científico. Siempre pensando en lo mejor para ti y tu familia”*.

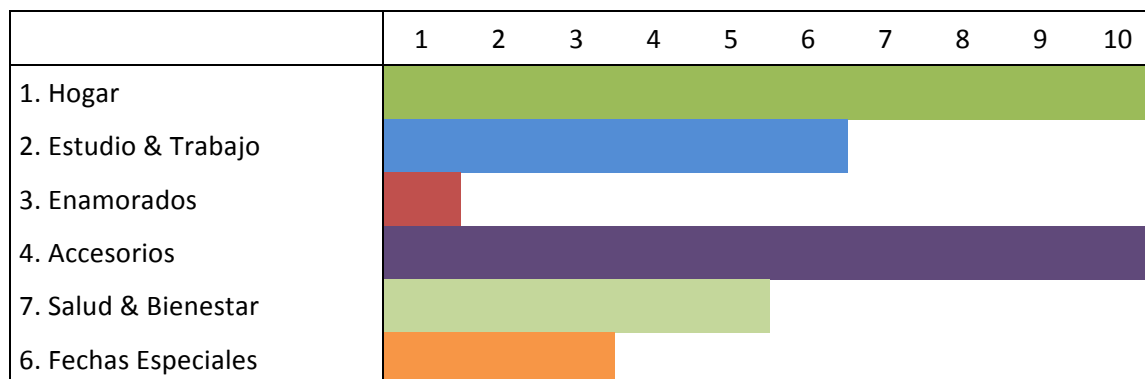
Los siguientes productos la conforman: Ambrotose, Gi-ProBalance, OsoLean, ImmunoStart, Gel Empriozone, Ambrotose.

- **Línea Fechas Especiales:** En esta línea se ubican todos aquellos productos que son lanzados sólo para una determinada época del año, por lo tanto no se encuentran disponibles en la página al menos que la fecha corresponda con ellos.

Los siguientes han sido algunos de los productos que se han lanzado: rosa Kawasaki (día de la mujer, día de la madre y amor y amistad); regalos comestibles, principalmente chocolates y galletas (día de la mujer, el día de la madre, amor y amistad y navidad) y el año viejo (navidad y fin de año).

La *Gráfica 8* a continuación resume a manera de ilustración las diferentes líneas de productos y el número de productos por línea anteriormente detallados, la cual representa en términos de amplitud, profundidad y combinación las siguientes cifras:

- Amplitud: 6
- Profundidad: 5,8
- Combinación: 35



Gráfica 8. Líneas de Productos según Amplitud y Profundidad. Fuente: Elaboración Propia.

Como se indicó anteriormente, aunque todas ellas se comercializan a través de Detalle Mágico, tienen diferentes nombres de marca por producto, por familia de productos o por línea de productos.

- **Proceso de desarrollo del producto y su clasificación según su ciclo de vida**

El proceso de desarrollo de producto se basa en el análisis de las tendencias de mercado y el conocimiento las necesidades de los clientes en cuando a obsequiar un detalle, ya que regularmente el usuario final del producto de Detalle Mágico no es quien lo compra sino a quien se lo regalan, por tanto a la hora de conceptualizar los productos se piensa en la experiencia de ambas partes.

El ciclo de vida de los productos en el mercado son cortos, dado que las tendencias cambian y las personas están constantemente buscando nuevas alternativas, sin embargo, algunos de los productos pueden ser personalizados o co-creados con los clientes, por consiguiente estos son productos de se espera no sean rápidamente renovados, dado que representan vínculos sentimentales.

Como parte del presente análisis recurrimos a la matriz desarrollada por Boston Consulting Group ilustrada en la *Gráfica 9*, y en la que ubicamos los diferentes productos de la empresa, sin embargo, dado a que las actividades de la empresa son recientes, con operaciones que no superan los dos años y con una oferta de productos que atiende criterios de tendencias de moda y eventos de temporada, propios de determinadas épocas del año, se dificultó situarlos en la misma. A continuación detallamos una a una las categorías y los productos identificados.



Gráfica 9. Clasificación de Productos de Detalle Mágico, elaboración propia a partir de la estructura de la Matriz Boston Consulting Group.

- **Productos Estrella**, son aquellos productos líderes en el mercado, de alta expansión que requieren de seguimiento en su crecimiento con el propósito de mantener el liderazgo. En esta categoría hemos situado a tres de los productos de la empresa. En esta categoría se ubican los siguientes productos: Años Viejos, Marco Amor y Chanchitos matero.
- **Productos Incógnita**, son aquellos productos novedosos caracterizados por un alto valor de innovación y que no tienen liderazgo en mercado, posicionarlos requiere de inversión. En esta categoría se ubican la mayoría de los productos de Detalle Mágico, dado su

carácter innovador y tiempo en el mercado, estos son: Peluditos, Chanchi\$, Armonía, Miauu.. y Elements.

- **Productos Vaca Lechera**, son aquellos productos líderes en el mercado, que cuentan con un bajo crecimiento, en esta categoría la inversión se dirige a mantener su posición competitiva permitiendo un flujo de caja positivo que representa un aporte fuente de recursos a la empresa. En esta categoría se ubica uno de los productos de Detalle Mágico, los Magmemos!!.
- **Productos Perro Muerto**, son aquellos productos no líderes en el mercado y de bajo crecimiento que necesitan poca inversión pero aportan flujo de efectivo relativamente pequeño o nulo. En esta categoría no se sitúa ninguno de los productos de la empresa.
- **Productos Cántaro**, son productos líderes en mercados decrecientes, son productos vaca en que se reducen progresivamente. En esta categoría no se sitúa ninguno de los productos de la empresa.
- **Producto Pulga**, son productos no líderes en mercados decrecientes que perjudican más a la marcha de la empresa. En esta categoría no se sitúa ninguno de los productos de la empresa.

- **Análisis de la estrategia de producto**

Se identifico como parte del anterior análisis que dada la diversidad de marcas que se comercializan a través de la plataforma web, las cuales a la fecha son todas marcas propias, se dificulta la recordación de la marca Detalle Mágico o asociación de las otras marcas como productos de Detalle Mágico, esto puede afectar el posicionamiento de Detalle Mágico, sin embargo, entre los aspectos positivos que esto desencadena es que si llegara a ocurrir un

problema con alguna de las otras marcas, cualquiera que fuera, al no existir una asociación directa, la marca Detalle Mágico no se afectaría tanto como si sí lo estuviera.

En lo referente a la marca, también se evidenció que pese a que se evidencia interés en posicionar la marca y el concepto que inspira la marca en los consumidores como estrategia para su recordación, es un factor de riesgo que la marca Detalle Mágico no esté protegida, esto la hace vulnerable y carente de valor comercial. Por otra parte, a pesar de que la marca está posicionada entre sus clientes actuales, que son quienes identifican en ella una propuesta de valor diferenciadora, todavía falta trabajar en estrategias para su posicionamiento más extensivo capaz de captar clientes potenciales, así como también apostarle a fortalecerla en las cuatro dimensiones propuestas por la Agencia de Publicidad Young & Rubican para medirla, las cuales son: diferenciación, relevancia, conocimiento y estima.

Por último, se destaca la integralidad que maneja la empresa en el concepto de la marca Detalle Mágico, el lenguaje es claro, comunica y se percibe uniformidad en el mensaje, el cual no sólo se transmite a través de su logotipo, sino también a través de los productos que ofrece, sin embargo, dado que se busca captar un mayor porcentaje de participación en el mercado, se observa que la propuesta de productos no es muy amplia. Adicionalmente, se observó el interés de la empresa por trabajar en aspectos relativos al empaque y etiquetado, sin embargo, dado que el número de unidades por producto es más bien bajo y son trabajados artesanalmente, estandarizar empaques y etiquetas se dificulta.

6.1.1.4.2 Estrategia de Precio

A continuación se hace un análisis de la estrategia de precio de la empresa y la forma como se determina el precio, se administra y los descuentos que se manejan.

- **Determinación del Precio**

Como parte del análisis previo se ha identificado que la diferenciación representa la ventaja competitiva de Detalle Mágico, por lo cual la determinación del precio está basada en el grado de exclusividad y/o personalización de cada uno de los productos que ofrece y es por esto que sus clientes no son altamente sensibles al precio. Pese a que la empresa principalmente recurre a la comercialización de sus productos por Internet, Detalle Mágico no deja de lado la venta tradicional a través de tiendas físicas por medio de distribuidores ya que no es de su interés tener sus propias tiendas e incurrir en los gastos asociados a estas, en este sentido cuenta con precios diferenciales para compras al por mayor o por volumen.

Detalle Mágico cuenta con dos criterios para determinar los precios de los productos, el primer criterio se aplica cuando los productos que vende, no son fabricados por la empresa sino que los comercializa, el proveedor define el precio de venta al público que se debe respetar y le da un precio más bajo para que pueda ganar como intermediario. El segundo criterio se aplica para los productos que son fabricados por Detalle Mágico, en este caso la empresa tiene en cuenta la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación para determinar su precio.

- **Administración del Precio**

Se maneja un precio de línea de los productos, el cual está disponible en la página web de la empresa a manera de catálogo, este puede variar en función de si el cliente desea o no personalizar un determinado producto. A continuación se presentan los porcentajes que representan los descuentos y el margen que de los productos.

- El margen mínimo que se espera ganar por producto es del 50% en algunos casos llegando hasta el 300% dependiendo del tipo de producto y el grado de personalización o exclusividad del mismo.
- En el caso de productos ciento por ciento personalizados, como por ejemplo, productos para eventos, el pago debe hacerse por anticipado (total o parcial) y el tiempo de entrega en función del producto es variable, regularmente no más de 3 semanas.

- **Descuentos**

El porcentaje de descuento definido para ventas por volumen es del 25%, el cual sólo aplica para eventos específicos del año principalmente en temporadas de *Navidad*, para la celebración del *Día de la Madre*, *Fin de Año* y *para Amor y Amistad*. Este descuento sólo aplica para intermediarios y para el personal que labora con la empresa en caso que deseen adquirir algún producto para su uso personal, para obsequiar o para venderlo, en este último caso, ellos ganarían el equivalente al 25% del valor del producto.

- **Análisis de la estrategia de precio**

Después de hacer una análisis, se destaca que la empresa tiene definido el costo de cada insumo, el coste de mano de obra invertida y el margen mínimo que desea ganar por cada producto, sin embargo es importante trabajar en la consignación de todos los detalles de un producto en un mismo formato de hoja de costos que permita visualizar como el costo final del producto se afecta en función del cambio en el precio de alguno de los insumos, consumo o mano de obra para su elaboración. La estrategia de precios basada en la ventaja competitiva de diferenciación es importante ya que permite que la empresa pueda obtener mayores utilidades gracias a la posibilidad de personalizar los productos para sus clientes.

6.1.1.4.3 Estrategia de Comunicación

A continuación se hace un análisis de la estrategia de comunicación de Detalle Mágico, a partir del análisis de los siguientes factores a continuación analizados individualmente: fuerza de ventas, promoción de ventas, propaganda o publicidad, merchandising, mercadeo directo, patrocinio y cual representa el presupuesto asociado a la estrategia de comunicación.

- **Fuerza de Ventas**

Por el momento la fuerza de ventas esta centralizada en la gerente, quien es la persona encargada de todos los procesos relacionados con la ideación, creación, fabricación, comunicación y comercialización de los productos. La fuerza de ventas esta dirigida a la persona natural (cliente), el salario por el momento no esta determinado ya que para la propietaria no es la fuente principal de ingresos por lo cual sólo gana un % por cada venta realizada, el margen de utilidad esta entre el 50% y el 300% dependiendo del tipo de producto que se venda. Para los

distribuidores el margen de intermediación esta definido en el 25%, sin embargo esto está sujeto al tipo de producto y el volumen del pedido y si se entrega en modalidad de pago de contado o en consignación.

- **Promoción de Ventas**

El concepto de promoción de ventas es ofrecer alternativas de productos innovadores, exclusivos y de calidad, para lucir y/o ambientar espacios en el hogar, el estudio y el trabajo, productos estéticos y/o funcionales y que son resultado del espíritu y trabajo creativo desarrollado con materiales naturales, reciclados y/o sintéticos que transformados a través de técnicas diversas despiertan emociones y son el Detalle Mágico perfecto para llevar en todo momento o regalar en celebraciones especiales, también se ofrecen productos y obras de diseñadores y artistas colombianos.

- **Propaganda o Publicidad**

La publicidad se lleva a cabo por medio electrónico, la pagina web esta diseñada de manera en que los consumidores la encuentren amigable e intuitiva facilitando su navegación y el proceso de compra, la publicidad se difunde a través de las redes sociales: Facebook (ver *Imagen 16*), Instagram (ver *Imagen 17*), Twitter (ver *Imagen 18*), y Google Plus (ver *Imagen 19*), las piezas publicitarias están diseñadas para temporadas especiales del año o eventos especiales que puedan pasar a nivel personal de cada cliente como la celebración de aniversarios, cumpleaños, mes, entre otros. De igual forma se realizan publicaciones que hacen publicidad sobre el concepto de la marca, de modo que estas no se limitan únicamente a la oferta de productos.



Imagen 16. Portada de la Fan Page de Detalle Mágico en Facebook. Fuente: Detalle Mágico.

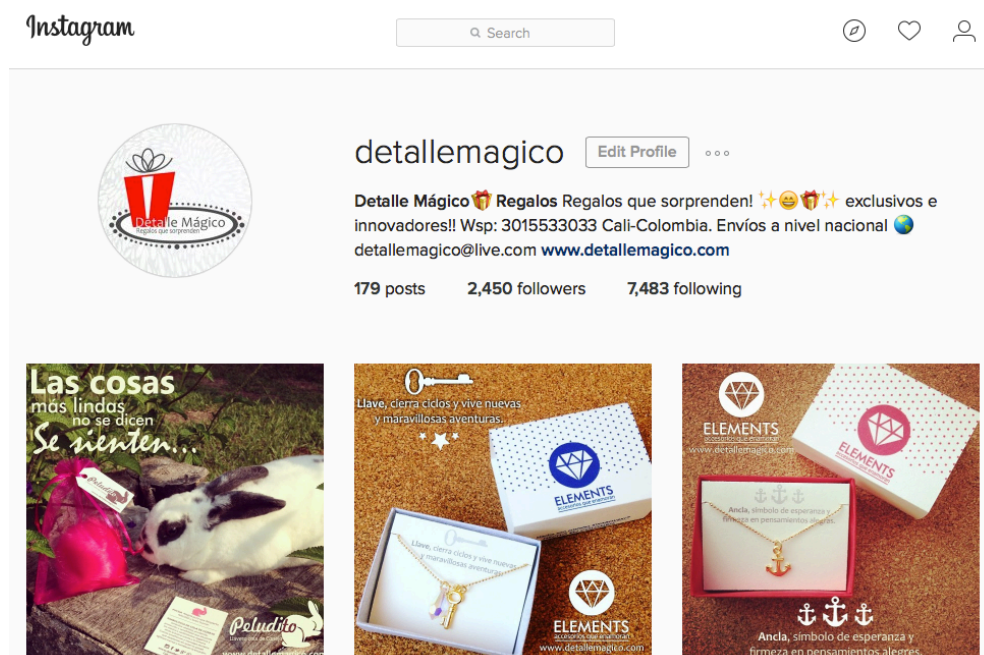


Imagen 17. Portada de Detalle Mágico en Instagram. Fuente: Detalle Mágico.



Imagen 18. Portada de Detalle Mágico en Twitter. Fuente: Detalle Mágico.

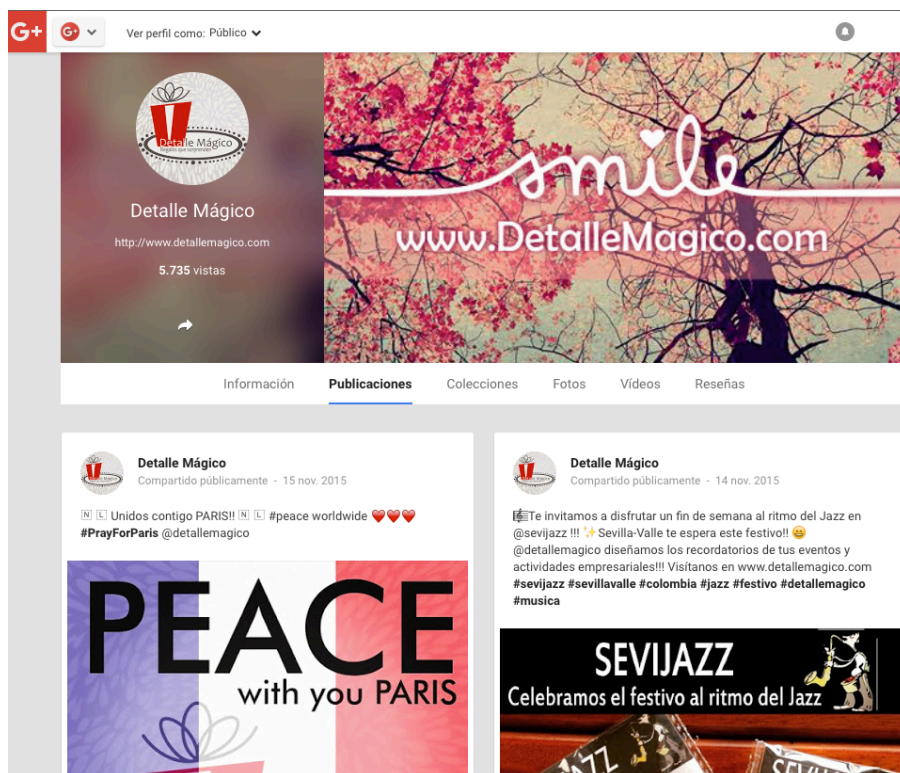


Imagen 19. Portada de Detalle Mágico en Google Plus. Fuente: Detalle Mágico.

A continuación la *Imagen 20* representa un collage de imágenes de algunas de las piezas publicitarias que se han utilizado para promover la marca, su concepto y productos, las cuales son todas publicadas a través de las redes sociales y en la página web.



Imagen 20. Publicidad de marca y producto en redes sociales. Fuente: Detalle Mágico.

- **Merchandising**

Este aspecto, dado que la empresa Detalle Mágico es virtual, está enfocado en la distribución adecuada de los diferentes elementos que garanticen la adecuada interactividad del usuario con el portal web, ilustrado en la *Imagen 21* a continuación.



Imagen 21. Portal Web Detalle Mágico, Página de Inicio. Fuente: Detalle Mágico.

En la plataforma se describen detalladamente las categorías de productos que se ofrecen, cada categoría tiene expuesto su significado y el uso general de los productos que en ella se encuentran, además cada producto en particular tiene un mensaje relacionado con su creación. A continuación las siguientes imágenes ilustran la estructura de la página (*Ver Imagen 22*).

NOVEDADES







 <p>NUEVO</p> <p>Peludito, Llavero Cola de Conejo</p> <p>\$18,000</p>	 <p>NUEVO</p> <p>Llave, cierra ciclos y vive nuevas y maravillosas aventuras.</p> <p>Llave & Cristal Transparente Sawarovski</p> <p>\$18,000</p>	 <p>NUEVO</p> <p>ELEMENTS</p> <p>Ancla, símbolo de esperanza y firmeza en pensamientos alegres.</p> <p>Ancla Oro Golfi</p> <p>\$10,000</p>
 <p>NUEVO</p> <p>Gi ProBalance</p> <p>\$100,000</p>	 <p>Conquistando corazones!!!</p> <p>Magmemos, Colección LoVe</p> <p>\$5,000</p>	 <p>Corazón, despierta pasión y atrae sentimientos positivos.</p> <p>Corazón Rojo Sawarovski</p> <p>\$15,000</p>

Imagen 22. Página de Lanzamiento de Nuevos Productos. Fuente: Detalle Mágico.

Los productos consultados por el portal web se pueden ver desde diferentes ángulos y haciendo uso de la herramienta de Zoom para enfocarse en los detalles del producto, de igual forma, complementando la foto del producto hay una breve descripción del producto, en la que se hace referencia a sus especificaciones asociadas al material, dimensiones, tipo de empaque y si es personalizado, se especifica la información adicional que se requiere del comprador, como se ilustra en la *Imagen 23* a continuación.



Un fantástico Marco de Amor de la línea de productos Vital, armonía que renueva tus espacios, especialmente diseñado para tí, una persona romántica que tiene una relación afectiva bella que requiere ser fijada en el tiempo.

En este marco te invitamos a plasmar los 12 momentos más dulces que compartiste con esa persona especial: Novio, Mamá, Papá, Esposo, Hijo, Abuela, Abuelo, Nieta, Tía, Amigo/a, Primo/a.

Un detalle exclusivo y mágico para lucir o regalar a la persona que quieres!!... un detalle que hará más dinámicos y productivos tus días

Marco Amor Personalizado

\$55,000

Empaque Personalizado: Si

Si

Cantidad

1

AGREGAR AL CARRITO

CARACTERISTICAS

Material: Marco de pino trabajado artesanalmente, tiras de cabuya y clips de madera.

Dimensiones: 45cm x 55 cm.

¿COMO PERSONALIZARLO?

Envíanos a través en un e-mail o a través de Whatsapp 12 fantásticas fotos digitales de buena resolución y 12 mensajes. Nosotros nos encargaremos el resto!

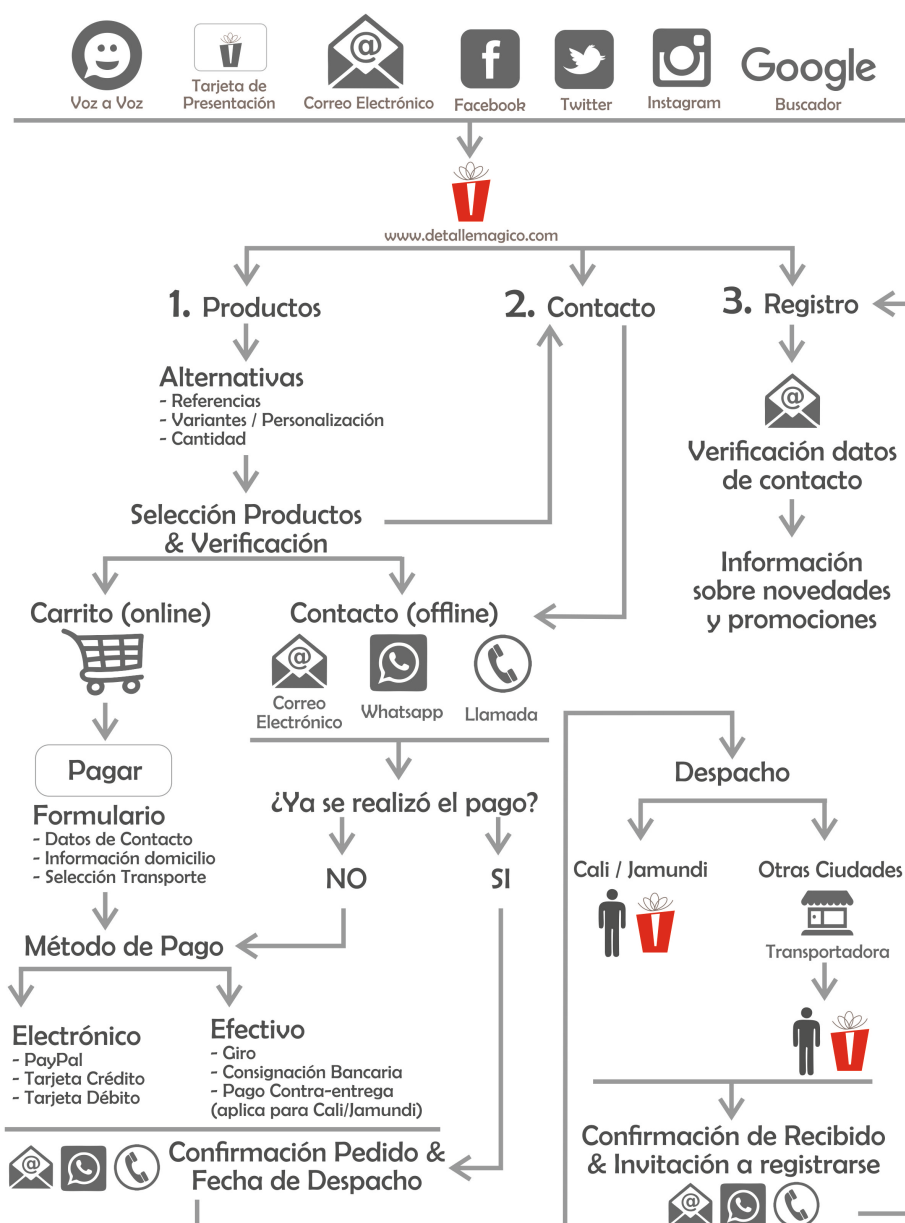
Ten en cuenta que si eliges la opción de Empaque Personalizado, nosotros empacaremos tu pedido listo para regalar con una hermosa nota dedicatoria.

Cel: 3015533033 / e-mail: detallemagico@live.com

f t g+

Imagen 23. Página de producto: Marco Amor. Fuente: Detalle Mágico.

A continuación, en el siguiente flujograma (ver *Gráfica 10*), se ilustra el proceso como una persona accede y realiza una compra, partiendo desde las diferentes fuentes de tráfico que conducen a un cliente o prospecto a la página y como se desenvuelve el proceso de selección de producto, compra, pago, verificación del pedido, despacho, hasta la entrega satisfactoria del mismo al cliente.



Gráfica 10. Flujograma de Detalle Mágico. Fuente: Elaboración Propia.

• Telemercadeo

El contacto por medio telefónico que realiza la empresa, se limita al proceso de asesoramiento al cliente, previo a su proceso de compra y posterior a la compra para verificar que el producto cumplió con las expectativas y llegó en buenas condiciones. Este proceso, debido a los avances tecnológicos y el surgimiento de aplicaciones como Whatsapp, facilitan establecer un

contacto directo con el cliente no sólo de forma verbal, sino por escrito, incluso tras el análisis se evidenció que es más frecuente un contacto por este medio que por el método tradicional.

- **Correo directo o Mercadeo Directo**

Actualmente la empresa está construyendo una base de datos a partir de la información que los clientes suministran cuando se registran a través de la página web. Esta información provee e-mails medio que junto con el Whatsapp representan el principal relacionamiento con el cliente, contactos directos a través de los cuales se les brinda información sobre el lanzamiento de nuevos productos o recordándoles que se acercan temporadas o días especiales del año que ameritan celebrarse y para las que se les proponen alternativas de detalles para obsequiar a sus seres queridos, a compañeros del trabajo o estudio y a los amigos.

- **Patrocinio**

El Patrocinio es un tipo de negociación que se lleva a cabo entre personas naturales o jurídicas con el objetivo de impulsar una marca o un producto, en donde hay dos roles, uno es el de patrocinador quien es el dueño del producto o servicio a patrocinar y el otro es el patrocinado que promueve el producto o servicio a cambio de una retribución. Actualmente Detalle Mágico no cuenta con ningún tipo de patrocinio.

- **Presupuesto de comunicación**

Al ser Detalle Mágico una tienda online, el presupuesto de comunicación está enfocado principalmente a la pauta a través de medios digitales, en los que regularmente la empresa recurre a estrategias de posicionamiento orgánico (no pagado) el cual logra a través de

publicaciones con palabras claves o contenidos relacionados con su portafolio de productos y servicios que puede ser de interés de los clientes actuales o potenciales, sin embargo, en momentos especiales del año se recurre al posicionamiento inorgánico (pagado) el cual regularmente representa cuatro pagos pautados en el año por un valor de mínimo \$12.000 a través de la red social Facebook por pauta, el cual, en función del público objetivo que se logre captar y las ventas que se efectúan como consecuencia del mismo, la empresa incrementa su presupuesto con el interés de captar más clientes. Para la publicación, el público objetivo se segmenta basado en criterios demográficos, de género, ubicación, edad, intereses, entre otras características.

- **Análisis de la estrategia de comunicación**

A partir del análisis previo, se pudo identificar que la empresa realiza lanzamientos de nuevos productos que atienden temporadas específicas del año con el objetivo de impulsar las ventas. Las categorías de los productos están definidas en función de atender diferentes expectativas y necesidades de los clientes y el portal web www.detallemagico.com es amigable con el usuario y fácil de navegar.

Por otra parte se pudo observar que la empresa brinda una oferta amplia de métodos de pago tanto online como offline, los cuales brindan comodidad y seguridad a los clientes. El diseño de la página web y la presentación de los productos es impecable. Se publican claramente las condiciones y términos de negociación a través de la página web y se da una descripción explícita de los productos y el proceso de compra.

Pese a los hallazgos anteriores, se observó que la página web no se actualiza con frecuencia, lo que es evidencia que no se tiene un plan de publicaciones de productos nuevos e información de para los usuarios, la cual puede estar orientada a fidelizar clientes actuales o captar nuevos clientes. Adicionalmente, se observó que las comunicaciones y estrategias de lanzamiento de nuevos productos de temporada, no se realizan con antelación suficiente a la fecha del evento, se observó que la mayoría de ellas se realizan incluso el mismo día.

6.1.2. Servicios

Está corresponde a la actividad final que cubren muchas áreas, desde la administración y atención al cliente, hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Contar con un fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y la confianza necesaria, incrementando en consecuencia el valor percibido del producto.

Con relación a la interactividad del usuario con la plataforma, el sitio web de la empresa Detalle Mágico tiene un espacio donde invita a los clientes a registrar sus solicitudes o inquietudes dejando la información de contacto. A su vez, la plataforma ofrece la posibilidad de varias opciones de pago, entre las cuales se ofrece la posibilidad de pagar online por medio de PayPal con tarjeta de crédito o débito, o físicamente por medio de un giro a través de plataformas como Gane, Efecty, Baloto o directamente a través de una transferencia o consignación bancaria. La confidencialidad de los datos del cliente esta respaldada por SSL SECURE SHOPPING el cual es un sistema de seguridad ofrecido por la plataforma e-commerce que utiliza Detalle Mágico.

La atención y el proceso de fidelización del cliente se logra por medio del seguimiento continuo que hace la empresa desde el momento en el cual el cliente hace efectivo el pedido hasta que se hace entrega el mismo, periodo de tiempo en el que se mantiene informado al cliente sobre el estado en que se encuentra su solicitud por medio de cualquiera de las siguientes alternativas de contacto: correo electrónico, mensajes de texto, Whatsapp y/o a través de una llamada telefónica. Después que el cliente ha recibido su producto, Detalle Mágico envía periódicamente vía e-mail, información relacionada con nuevos lanzamientos de productos a través de su plataforma web, a la cual se le invita a visitar para continuar explorando.

6.1.3. Actividades de Apoyo

Estas actividades compuestas por: infraestructura de la empresa, gestión de los recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento (compras), representan las actividades que soportan la cadena completa y son apoyo a cada una de las actividades primarias previamente analizadas, por consiguiente, dado el grado de madurez de la empresa, no se puede apreciar una figura adecuadamente estructurada.

6.1.3.1. Infraestructura

Teniendo en cuenta que la infraestructura se refiere a las acciones que conforman los procesos de las diferentes áreas de la empresa entre los cuales esta planeación, administración, finanzas, contabilidad entre otras, así como también se hace referencia a las instalaciones físicas y sus capacidades, encontramos en el análisis de Detalle Mágico que la empresa dispone de una infraestructura insipiente, dado que todas estas están en cabeza y son lideradas por la gerencia

general, quien dado al conocimiento interno que tiene sobre la empresa y del entorno en el cual compete, ha sabido tomar acciones que contribuyen al posicionamiento de las marcas así como a su rentabilidad, en la verificación continua de la alineación de los procesos de planificación para asegurar la siempre la satisfacción de los clientes, sin embargo que todo recaiga en una sola persona restringe las operaciones y la capacidad de la empresa para continuar creciendo.

En cuanto a la parte tangible, dado a que Detalle Mágico es una empresa virtual, no dispone de una infraestructura física robusta, sin embargo, si es robusta en su plataforma web, la cual está estructurada a partir de un modelo de e-commerce, el cual como anteriormente lo vimos dispone de un catálogo de productos publicados en línea, carrito de compras, pasarela de pagos y página de registro que facilitan la navegabilidad del usuario, la selección y compra en línea de productos. Físicamente cuenta con un taller propio dotado con maquinaria para trabajar la madera.

6.1.3.2. Gestión de Recursos Humanos

En lo relativo a la gestión de los recursos humanos, Detalle Mágico no cuenta con un departamento especializado, sino que cuenta con tres empleados indirectos que trabajan por proyectos siguiendo los lineamientos y la supervisión de la gerente, quien también los capacita y entrena para la ejecución de las labores a cargo, estos son beneficiados con precios preferenciales si desean adquirir productos de la marca y son incentivados por recomendar la marca y vender productos de la misma.

6.1.3.3. Desarrollo Tecnológico

Detalle Mágico, no es líder en tecnología, pero el conocimiento que tiene su personal sobre nuevos materiales y sus procesos de transformación, cruzado con la información que la empresa recibe de primera mano de parte de sus clientes dado a que ofrece productos personalizados y está en constante análisis de las nuevas tendencias de mercado, le permiten conocer continuamente información sobre los deseos, necesidades y preferencias del mercado objetivo, esto hace que la dinámica de investigación y desarrollo sea permanente.

Por otro lado, la empresa cuenta con su propio taller en donde aparte se fabrican desde cero o se terminan algunos los pedidos de los clientes, este principalmente se usa como un espacio dedicado a la innovación y desarrollan de nuevos productos. Lo anterior está complementado por la inversión de tiempo que se hace en la exploración de nuevos aplicativos tecnológicos para la promoción de los productos y posicionamiento de la marca en Internet.

6.1.3.4. Abastecimiento

Detalle Mágico gestiona el abastecimiento de la materia prima, productos en proceso y productos terminados, lo cual hace por proyecto y de acuerdo con un historial de rotación de los mismos. Esto es complementado con la administración de la información de las solicitudes de los clientes, la cual se hace a través de su plataforma virtual y en donde se pueden consultar las especificaciones del pedido: información de contacto del cliente, estado de pago y geo-ubicación para la entrega del pedido.

El abastecimiento está relacionado con la cadena de suministro, la cual cubre el proceso desde la búsqueda de la materia prima e insumos para la transformación de los bienes hasta que se convierte en el producto final y llega al cliente, este caso sólo aplica para los productos que son fabricados o terminados por Detalle Mágico. A continuación se muestran las dos formas como funciona la cadena de suministro de la empresa:

- **Proveedor → Fabricante (Detalle Mágico) → Consumidor. (Nivel 0)**
- **Proveedor → Fabricante (Detalle Mágico) → Intermediario (Boutiques o personas naturales) → Vendedor (Boutiques o personas naturales) → Consumidor. (Nivel 1)**

Bajo el modelo de intermediación **Nivel 1**, Detalle Mágico entrega los productos de contado o en consignación a intermediarios estratégicamente ubicados en la ciudad, lo que facilita por un lado el posicionamiento de la marca y se obtiene información complementaria dada por terceros sobre el comportamiento y los gustos del mercado evaluando, lo que permite evaluar cuales son los productos que más rotan en cada tienda para optimizar y enfocar los recursos efectivamente.

6.1.4. Recurso Financiero

El recurso financiero, ilustrado en la gráfica de la cadena de valor como “MARGEN”, dado a que este es transversal a todos los procesos, está asociado a como la empresa Detalle Mágico consigue los recursos para operar, los cuales en un comienzo provinieron del capital de arranque invertido por su fundadora y que gracias a que la empresa está enfocada en un nicho de mercado en el que los clientes prefieren productos innovadores con valor agregado y posibilidad

de ser personalizados esto permite a la empresa tener un alto margen de ganancia el cual sea facilita su reinversión en el negocio que contribuye a su estabilidad financiera.

6.2. Análisis General

Basados en el análisis anterior, a continuación se identificamos las fortalezas y debilidades de la empresa Detalle Mágico, las cuales cruzaremos más adelante con las amenazas y debilidades identificadas en una matriz DOFA.

6.2.1. Fortalezas

- Detalle Mágico transmite un concepto integral, el cual comunica por medio de un lenguaje claro y uniforme no sólo a través de su imagen de marca (logotipo, isotipo, logo y eslogan), sino también a través de las diferentes líneas de productos y marcas que comercializa a través de su plataforma web.
- Se percibe en Detalle Mágico un interés constante por identificar no sólo las necesidades de sus clientes, sino también por analizar a sus competidores y su propuestas de producto, servicio y valor agregado, lo que se percibe como una fortaleza, ya que esto le permite mejorar continuamente su oferta de productos, las campañas de promoción y comunicación, las cuales busca que sean siempre diferenciadoras. De igual forma, permanecer en sintonía con su entorno, le permite establecer lineamientos claros para reestructurar y fortalecer sus diferentes categorías de productos, las cuales a la fecha tiene muy bien definidas. Adicionalmente, se destaca que Detalle Mágico, ofrece la posibilidad a sus clientes, de co-crear productos que atienden necesidades particulares.

- Se destaca la importancia que Detalle Mágico otorga al empaque del producto, el cual mejora la calidad de la presentación del producto, da a conocer características y atributos particulares sobre el producto, protege el producto y facilita su almacenamiento en óptimas condiciones.
- Detalle Mágico, inspira sus productos en la riqueza de la naturaleza, sus texturas, formas, colores y significados, sensibilidad que motiva su preocupación por la preservación de lo artesanal y la protección al medio ambiente, elementos que se traducen en el desarrollo líneas de productos ecológicas y amigables con el ambiente.
- Detalle Mágico tiene claro su mercado objetivos, por consiguiente sus intereses, necesidades y gustos, todos estos son elementos que refleja en la selección y desarrollo creativo de los productos que comercializa, siempre caracterizados por ser innovadores, estéticos, funcionales, con un alto valor agregado y con posibilidad de personalización, elementos que destaca a través del mensaje que transmite el productos y la publicidad que lo acompaña que es lo que en otras palabras le permite acceder a altos márgenes de ganancia.
- La comercialización virtual de los productos a través de su portal y de las diferentes redes sociales se ve fortalecido por una presentación impecable del concepto de la marca y el diseño de su plataforma, la cual es amigable en su navegación. Esto está complementado por una adecuada funcionalidad de la misma, en ella están incluidas descripciones explícitas de los productos, posibilidades de personalización y el paso a paso en el proceso de compra. Así mismo, la empresa muestra un interés en el uso de las herramientas que permite la comercialización virtual para acercarse a sus clientes actuales y potenciales, lo que le permite aumentar su volumen de ventas sin incurrir en una gran inversión en infraestructura.

- Detalle Mágico a través de su plataforma web y en sus publicaciones a través de las redes sociales, invita al cliente a ser acompañado en su proceso de decisión de compra y una vez este realiza el pedido, se le mantiene informado sobre estado del mismo hasta que se efectúa la entrega exitosa. Adicionalmente cabe destacar que la plataforma web contiene información referente a los tiempos de entrega de productos de línea disponibles, y para los productos personalizados, se tienen establecidos unos tiempos máximos de entrega, los cuales se acuerdan a conveniencia con la necesidad del cliente. De igual forma, la plataforma web contiene información sobre las condiciones y términos de negociación de los pedidos efectuados a través de ese canal.
- Se evidencia un buen registro sobre las ventas mensuales por las diferentes categorías de productos por variante de color, lo que le permite a la empresa tener criterios más acertados para la reprogramación y el lanzamiento de nuevos productos, así como también tener información certera para hacer un buen manejo del inventario, más ajustado a la necesidad real.
- Detalle Mágico ofrece una amplia oferta de alternativas de pago tanto online y como offline, los cuales brindan al cliente comodidad y seguridad en la compra, las cuales pueden ser a través de su plataforma web, pagando con: transferencias bancarias, tarjeta de crédito (American Express, Master Card, Visa, Dinners Club) o pago en efectivo (Efecty, Baloto, Gane) o pago contra entrega.

6.2.2. Debilidades

- La marca Detalle Mágico no está protegida, esto la hace vulnerable y carente de valor comercial.
- A pesar que se observa una integralidad en tras el concepto de la marca Detalle Mágico, la diversidad de marcas que a través de ella se comercializan, puede impedir la asociación de estas con la marca Detalle Mágico, lo que por un lado puede representar una debilidad, dado que no se da esta asociación y que se pierde la posibilidad de posicionar la marca, lo que puede traer como consecuencia que se dificulte su recordación.
- Representa una fortaleza el interés de la empresa por establecer alianzas estratégicas con artistas, diseñadores, artesanos locales y nacionales, dado que todas estas personas gozan de un gusto y talento artístico en el desarrollo de piezas de arte y productos diferenciadores y únicos, lo que permite ampliar el portafolio de productos que la empresa ofrece y al mismo tiempo impulsar dicho talento, sin embargo, lo hemos identificado como una debilidad dado el grado de evolución que tiene la idea, en la cual se debe trabajar arduamente.
- La empresa no dispone de un amplio portafolio de proveedores, lo que representa un riesgo, ya que el cumplimiento hacia los clientes está comprometido con los únicos proveedores que tiene.
- Se evidenció la inexistencia de un plan de publicaciones de lanzamiento de nuevos productos y de contenido de interés mensual orientado a mantener una relación más estrecha con los clientes. Así mismo, se observó que la página web no se actualiza con regularidad y que esta

no dispone de un blog a través del cual se puedan publicar novedades. Todo esto, orientado a captar nuevos prospectos y convertirlos en clientes y los clientes actuales en recurrentes.

- Detalle Mágico tiene un insipiente manejo de la información técnica de sus productos, representa una debilidad no disponer de una documentación estructurada y adecuadamente archivada en una ficha técnica de producto que consigne los detalles técnicos para la elaboración del producto, de tal forma que se garantice la reproducibilidad del mismo con iguales características, así como tampoco dispone de un formato de hoja de costos que permita visualizar como el costo final del producto y como este se ve afectado ante el cambio en el precio de alguno de los insumos, consumo o mano de obra para su elaboración.
- Detalle Mágico no cuenta con información en tiempo real de los productos disponibles por referencia y color en el inventario, dado que el inventario físico reposa en dos localidades. El inventario físico en muchas oportunidades no es coherente con el inventario online, por tanto se dificulta su control o valorización del mismo.
- Detalle Mágico no dispone de una infraestructura que permita atender una sobre demanda en la mayoría de sus líneas de productos, dado el grado de dependencia que tiene de sus proveedores de materias primas.
- A pesar que Detalle Mágico tiene definidos los operadores logísticos para entregas domiciliarias en otras ciudades diferentes a Cali y Jamundí, se ve limitado por la cobertura de los mismos y el bajo volumen que Detalle Mágico tiene, el cual le impide tener poder de negociación con sus proveedores para acceder a preferencias en el servicio, como tarifas

diferenciales, prioridad de entrega, entre otros, representando debilidades que incluso han sido obstáculos en el cierre de ventas.

- Se evidenció que a pesar del interés de la empresa por prosperar, su orientación estratégica está sesgada por la visión del empresario, de modo que no está soportada en un proceso de planeación estratégica, por consiguiente sus competencias son empíricas.
- Detalle Mágico no cuenta con el recurso humano que requiere para hacer que la empresa prospere, en cabeza del empresario recaen tanto las funciones administrativas como las relacionadas con el desarrollo de producto, producción, comercialización del mismo y administración de la plataforma on-line.

7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE DETALLE MÁGICO

Este capítulo hace referencia al cruce entre los factores externos a la organización, identificados y analizados en el *Capítulo 3. El ENTORNO, ANÁLISIS EXTERNO DE DETALLE MÁGICO* y los factores internos de la organización, también previamente desarrollados en el *Capítulo 6. ANÁLISIS INTERNO DE DETALLE MÁGICO*, en una matriz de análisis integrado DOFA, aquellos aspectos previamente identificados como Fortalezas y Debilidades, propias de la evaluación interna y las Oportunidades y Amenazas propias de la evaluación externa, con el interés de identificar en ella, las variables internas y externas a trabajar y su clasificación según criterios de Importancia y Gobernabilidad, ejes para la construcción de escenarios de futuro.

7.1. Listado DOFA

A continuación se desarrolla una matriz de análisis integrada, mejor conocida como DOFA ilustrada en la *Tabla 6*, la cual reúne los aspectos clave del entorno del negocio y la capacidad estratégica de la organización, como los factores más probables que puedan en la elaboración de la estrategia de desarrollo competitivo de la empresa Detalle Mágico y a partir de la cual se identificará a continuación el sistema de competencias distintivas de la misma.

Matriz de Análisis Integrada DOFA		
	Aspectos positivos	Aspectos negativos
E	Fortalezas	Debilidades
V	<ul style="list-style-type: none"> Detalle Mágico, transmite una imagen de marca sólida e integral soportado en un concepto que se comunica a través de su imagen, productos y diferentes marcas que comercializa. Se percibe interés en Detalle Mágico por identificar constantemente las necesidades de los clientes, así como también autoevaluarse y reinvertirse 	<ul style="list-style-type: none"> La marca Detalle Mágico no esta protegida, esto la hace vulnerable y carente de valor comercial. Pese a la integralidad del concepto de la marca Detalle Mágico, la diversidad de marcas que a través de ella se comercializan, puede representar una debilidad, dado que no se da
A		
L		
U		

<p>A C I O N I N T E R N A</p>	<p>constantemente ofreciendo propuestas diferenciadoras respecto a su competencia, siempre motivado por el interés en mejorar su propuesta de valor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se destacan las propiedades que tiene el empaque del producto, el cual incrementa el valor percibido por el cliente, da protección al producto y facilita el almacenamiento del mismo en condiciones idóneas. • Detalle Mágico, invierte en la innovación de productos eco-amigables con el medio ambiente, inspirado en su interés por la preservación de lo artesanal y la protección al medio ambiente. • Detalle Mágico se caracteriza por su oferta de productos con factor diferenciador, estéticos, funcionales con un alto valor agregado y con posibilidad de personalización, los cuales están dirigidos a un mercado objetivo claro, que le permite optar por tener altos márgenes de ganancia en los productos. • La presentación impecable del diseño de su plataforma web de Detalle Mágico, amigable y funcional en su navegación, incluye descripciones detalladas sobre los productos y facilita el proceso de compra. • Detalle Mágico muestra interés en el uso de las herramientas en Internet para acercarse a sus clientes actuales y potenciales. • Disponer de un modelo del negocio virtual permite aumentar con facilidad el volumen en las ventas sin tener que incurrir a una gran inversión en infraestructura. • Detalle Mágico ofrece acompañamiento a sus clientes en el proceso de compra, personalización o co-creación de productos. • La plataforma web contiene información sobre los tiempo de entrega de productos de línea disponibles, y para los productos personalizados, se tienen establecidos unos tiempos máximos de entrega, los cuales se acuerdan basados en la necesidad del cliente. La página también contiene información sobre condiciones y términos de negociación. • Se tiene registro de las ventas mensuales por productos, lo que le permite a la empresa tener criterios para la reprogramación y el lanzamiento de nuevos productos, así como también tener información para el manejo acertado del inventario. • Los clientes disponen de una oferta amplia de alternativas de pago offline y online, las cuales brindan comodidad y seguridad. 	<p>esta asociación directa entre las marcas, lo que puede dificultar su posicionamiento y recordación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detalle Mágico debe trabajar en el fortalecimiento de alianzas estratégicas con artistas, diseñadores, artesanos locales y nacionales para ampliar el portafolio de productos con la oferta de piezas de arte y productos con valor artístico. • Bajo poder de negociación con proveedores de materia prima, debido a que el portafolio de los mismos es reducido. • No se evidencia una estrategia de captación de clientes, o un plan de actualización y publicaciones de lanzamiento de nuevos productos y de contenido de interés mensual orientado a mantener una relación más estrecha con los clientes. • Detalle Mágico no consigna los detalles técnicos para la elaboración del producto, lo que dificulta la reproducibilidad del mismo con iguales características, así como tampoco maneja un formato de hoja de costos que le permita visualizar los cambios en el costo de un producto final. • Detalle Mágico no cuenta con información en tiempo real de los productos, incluso en muchas oportunidades no es coherente con el inventario físico con el online, por tanto se dificulta su control o valorización del mismo. • Detalle Mágico no dispone de una infraestructura que permita atender una sobre demanda en la mayoría de sus líneas de productos, dado el grado de dependencia que tiene de sus proveedores de materias primas. • El bajo volumen que tiene la empresa, limita su capacidad para negociar con proveedores y acceder a tarifas diferenciales, prioridad en entregas los cuales representan obstáculos en el cierre de ventas. • Detalle Mágico no dispone de un sistema de distribución eficaz, lo que lo hace dependiente del servicio de terceros. • La orientación estratégica está sesgada por la visión del empresario, la cual no está soportada en un proceso de planeación. • Falta de recurso humano idóneo y con las capacidades que exige la operación. • La empresa crece alrededor del empresario, en cabeza del empresario recaen tanto las
---	---	---

		funciones administrativas como las relacionadas con el desarrollo de producto, producción, comercialización del mismo y administración de la plataformas on-line.
E V A L U A C I O N E X T E R N A	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • El Estado a través de diferentes programas promueve el fortalecimiento o desarrollo de nuevas propuestas exportadoras diferentes a las tradicionales basadas en los "comodities", lo cual, sumado al aprovechamiento de los vigentes tratados de libre comercio y los que se encuentran en proceso de consolidación, representan oportunidades para que Detalle Mágico incursione en una actividad exportadora atendiendo nuevos mercados potenciales con mayor calidad de vida y capacidad adquisitiva. • La alta tasa de cambio (US Dólar) de los últimos tiempos, representa una oportunidad para crecer en el mercado oportunidades para crecer en el mercado nacional, ya que favorece los productos desarrollados localmente sobre los productos importados. • El incremento de la población en Colombia representa nuevas oportunidades de crecimiento para las empresas del sector, lo cual sumado con los programas del Estado que buscan incrementar la población con acceso a Internet, representa una oportunidad para que Detalle Mágico pueda captar nuevos clientes. • La celebración de fechas especiales en Colombia y las adoptadas en bajo la influencia de la globalización, sumadas a las eventos de promoción propios de las empresas del sector e-commerce, representan oportunidades para que Detalle Mágico desarrolle productos de temporada así como también desarrolle estrategias que estimulen la compra de productos. • El acceso a información de primera mano sobre necesidades, gustos e intereses particulares, los cuales son captados a través de la plataforma web en formularios de registro y de promoción y en acatamiento de las regulaciones dada por el Estatuto del consumidor, se ven reflejadas no solo en las buenas prácticas de la empresa, sino que también se ven representadas en nuevas oportunidades para que Detalle Mágico pueda ofertar verdaderas propuestas de valor sus clientes soportadas en información. • El incremento en el uso de dispositivos móviles con acceso a Internet en los últimos años, representa nuevas oportunidades de contacto directo y más frecuente con prospectos y clientes. 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de desarrollo tecnológico en el país el cual limita el crecimiento de las empresas del sector y se restringe el número de clientes potenciales de Detalle Mágico. • El nulo liderazgo de Colombia en el desarrollo tecnológico (hardware y software), representan amenazas para Detalle Mágico, dado a que debe recurrir empresas extranjeras para alojar su plataforma e-commerce y en consecuencias se ve afectado por la tasa de cambio y limitantes en el soporte. • Bajo crecimiento económico de Colombia, la distribución inequitativa de los ingresos y un escenario de conflicto interno, representan un escenario amenazante dado que se observa una disminución de la población situada en los estratos 4, 5 y 6, que son quienes conforman el público objetivo de Detalle Mágico. • Los tratados de libre comercio vigentes en Colombia representan amenazas para Detalle Mágico, dado que podrían llegar a ingresar al país sin mayores restricciones, productos similares o sustitutos de empresas extranjeras de mejor calidad, valor agregado y/o menores costos. • Las actividades que promueven el crecimiento del sector a nivel del país y de Latinoamérica sumadas a las bajas regulaciones y los bajos costos que implican montar una empresa en Internet, representan una amenaza para Detalle Mágico, dado el incremento en potencia que podrían llegar a darse de competidores tanto nacionales como internacionales. • La insipiente infraestructura vial del país, reflejados en limitaciones de transporte, altos sobre costos y largos tiempos de tránsito al interior del país y dado el caso que se pensara en exportar, con el exterior, sumado a la baja oferta de operadores logísticos, representan una amenaza para Detalle Mágico dado que repercuten en el valor agregado percibido por cliente sobre el producto.

	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos como la "billetera móvil" promovidos por el sector bancario y diferentes plataformas de pago por Internet, orientados a facilitar el pago confiable y seguro a través de los dispositivos móviles, representan nuevas oportunidades que agilizan el proceso de pago de los clientes. • El creciente interés a nivel global por el cuidado del ambiente, se convierte en una oportunidad para desarrollar y promocionar productos actuales que han sido desarrollados bajo este criterio y trabajar en el desarrollo de nuevos productos eco-amigables y la responsabilidad social que esto conlleva. 	
--	---	--

Tabla 6. Matriz de Análisis Integrada DOFA. Fuente: Elaboración propia.

7.2. Matriz DOFA

A continuación hemos identificados las estrategias FO, FA, DO y DA, las cuales resultan del cruce entre las Fortalezas (F), Debilidades (D), Oportunidades (O) y Amenazas (A).

7.2.1. Estrategias FO

- El interés que tiene Detalle Mágico por identificar constantemente las necesidades de los clientes, así como también autoevaluarse y reinvertirse constantemente ofreciendo propuestas diferenciadoras, siempre motivado por el interés en mejorar su propuesta de valor frente a la competencia se puede aprovechar para que la empresa desarrolle estrategias de promoción de productos actuales y desarrolle nuevas líneas de productos que atiendan las celebraciones fechas especiales en Colombia y las adoptadas en bajo la influencia de la globalización, sumadas a las eventos de promoción propios de las empresas del sector e-commerce.
- Detalle Mágico puede aprovechar el creciente interés a nivel global por el cuidado del

ambiente, se convierte en una oportunidad para desarrollar y promocionar productos actuales que han sido desarrollados bajo este criterio y trabajar en el desarrollo de nuevos productos eco-amigables y la responsabilidad social que esto conlleva para consolidar y promover su línea de productos eco-amigables con el medio ambiente, los cuales están inspirados en su interés por la preservación de lo artesanal y la protección al medio ambiente.

- Detalle Mágico puede aprovechar su amplia oferta de alternativas de pago offline y online a través de las cuales brinda comodidad y seguridad a sus clientes para aprovechar la oportunidad que representa establecer un canal directo y más frecuente con los clientes dado el incremento en el uso de dispositivos móviles con acceso a Internet, lo que en consecuencia le debe permitir a Detalle Mágico potencializar sus ventas y fidelizar clientes.

7.2.2. Estrategias FA

- Detalle Mágico puede aprovechar la fortaleza que representa su interés en el uso de las herramientas en Internet que le permiten acercarse a sus clientes actuales y potenciales para contrarrestar la amenaza que representa la disminución de su público objetivo situado en estratos 4, 5 y 6 a causa del bajo crecimiento económico de Colombia, la distribución inequitativa de los ingresos y el escenario de conflicto que se vive al interior del país.
- Detalle Mágico puede aprovechar la fortaleza que representa disponer de una marca sólida e integral soportado en un concepto que se comunica a través de su imagen,

productos y diferentes marcas que comercializa para contrarrestar las amenazas que trae consigo las actividades promueven el crecimiento del sector a nivel del país y de Latinoamérica sumadas a las bajas regulaciones y los bajos costos que implican montar una empresa en Internet, representan una amenaza para Detalle Mágico, dado el incremento en potencia que podrían llegar a darse de competidores tanto nacionales como internacionales.

- Detalle Mágico puede aprovechar la fortaleza que represente el acompañamiento que ofrece a sus clientes en el proceso de compra, personalización o co-creación de productos para contrarrestar la insipiente infraestructura vial del país la cual se ve reflejada en limitaciones de transporte, altos sobre costos y largos tiempos de transito al interior del país, los cuales repercuten en el valor agregado percibido por cliente sobre el producto.

7.2.3. Estrategias DO

- Detalle Mágico puede aprovechar la oportunidad del acceso a información de primera mano sobre necesidades, gustos e intereses particulares, captados a través de la plataforma web en formularios de registro y de promoción y en acatamiento de las regulaciones dada por el Estatuto del consumidor para minimizar la debilidad de que no se evidencia una estrategia de captación de clientes, o un plan de actualización y publicaciones de lanzamiento de nuevos productos y de contenido de interés mensual orientado a mantener una relación más estrecha con los clientes.
- Detalle Mágico puede aprovechar la alta tasa de cambio (US Dólar) de los últimos tiempos, la cual representa una oportunidad para crecer en el mercado nacional, ya que

favorece los productos desarrollados localmente sobre los productos importados, de esta manera puede minimizar la debilidad que tiene Detalle Mágico para trabajar en el fortalecimiento de alianzas estratégicas con artistas, diseñadores, artesanos locales y nacionales ampliando el portafolio de productos con la oferta de piezas de arte y productos con valor artístico.

- Detalle Mágico puede aprovechar el incremento de la población en Colombia, sumado con los programas del Estado que buscan incrementar la población con acceso a Internet, posibilitando a Detalle Mágico en la captación de nuevos clientes, para minimizar la debilidad del bajo volumen de ventas que tiene la empresa, lo que limita su capacidad para negociar con proveedores y acceder a tarifas diferenciales y prioridad en entregas siendo factores que pueden representar obstáculos en el cierre de ventas.

7.2.4. Estrategias DA

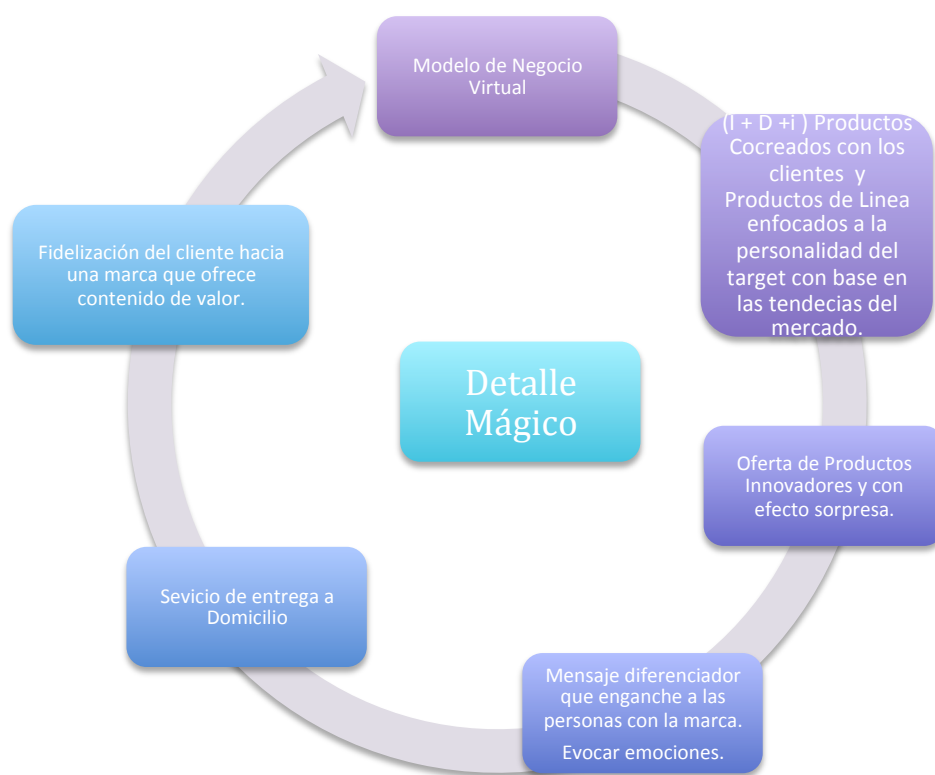
- La amenaza representada por la insipiente infraestructura vial del país, reflejados en limitaciones de transporte, altos sobre costos y largos tiempos de transito al interior a nivel nacional y dado el caso que se pensara en exportar, con el exterior, sumado a la baja oferta de operadores logísticos, repercuten en el valor agregado percibido por el cliente sobre el producto, le puede dar un giro a la debilidad que tiene Detalle Mágico por la limitada cobertura, además el bajo volumen que Detalle Mágico tiene, le impide tener poder de negociación con sus proveedores para acceder a preferencias en el servicio, como tarifas diferenciales, prioridad de entrega, entre otros, las cuales representan obstáculos en el cierre de ventas.

- La amenaza del bajo nivel de desarrollo tecnológico en el país el cual limita el crecimiento de las empresas del sector y se restringe el número de clientes potenciales de Detalle Mágico le puede dar un giro a la debilidad relacionada con la orientación estratégica que está sesgada por la visión del empresario, la cual no está soportada en un proceso de planeación.

8. ESCENARIOS DE FUTURO

8.1. Sistema de Competencias Distintivas de Detalle Mágico

A continuación se presenta el Sistema de Competencias Distintivas de Detalle Mágico, ilustrado en la *Gráfica 11*, el cual fue elaborado teniendo en cuenta cada una de las competencias que aportan valor a Detalle Mágico en función de convertirla en la primera opción para sus clientes.



Gráfica 11. Sistema de Competencias Distintivas de Detalle Mágico. Fuente: Elaboración propia.

8.2. Identificación de los Factores Decisivos Clave en el Desempeño de Detalle Mágico

Para el desarrollo de este punto, se realizó una lista de los factores o variables internas y externas tomadas de los análisis previos del entorno externo e interno de la empresa, de las cuales

fueron posteriormente se seleccionarán las cinco variables internas y externas, las cuales serán analizadas en función de su impacto. A continuación se listan en la *Tabla 7* las variables internas, las cuales están clasificadas como fortaleza o debilidad.

Variables Internas			
No	Nombre de la variable	Fortaleza	Debilidad
1	Comercialización virtual de los productos ofrecidos por Detalle Mágico.	X	
2	Altos márgenes de ganancia en los productos ofrecidos por Detalle Mágico.	X	
3	Relación directa con los clientes para asesoría, retroalimentación o solicitud de pedidos.	X	
4	Capacidad de diferenciación de los productos de Detalle. Mágico (I+D+i).	X	
5	Innovación en productos amigables con el medio ambiente.	X	
6	Alianzas estratégicas con artistas, diseñadores y artesanos colombianos para ampliar el portafolio.		X
7	Negociación de suministro con proveedores de materias primas para la fabricación de los productos.		X
8	Logística interna para el desarrollo y fabricación de los productos.		X
9	Acceso a canales de distribución (Contactos) para comercialización de los productos de Detalle Mágico.		X
10	Logística externa para el abastecimiento de los productos a los canales de distribución o los clientes finales.		X
11	Comunicación y capacidad de respuesta al requerimiento o pedido del cliente.		X
12	Marketing y ventas en la web.	X	
13	Imagen corporativa de la empresa.	X	
14	Políticas de Pago y Transacciones virtuales.	X	
15	Fidelización de los clientes.	X	

Tabla 7. Variables Internas de Detalle Mágico. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se han seleccionaron las cinco principales variables internas más representativas las cuales fueron analizadas en las *Tablas 8 - 12* en función de su impacto, los indicadores y estado actual de dichas variables.

- **Definición de las Variables Internas**

Primera Variable: Variable No. 4	
Capacidad de diferenciación de sus productos (I+D+i).	
Definición de la variable	Es la capacidad de que tiene la MiPyMe Detalle Mágico por medio del diseño, la I+D+i para crear productos con valor agregado que los haga diferentes a los de la competencia.
Indicadores	Número de productos nuevos desarrollados cada 15 días.
Estado de la variable	La MiPyMe detalle mágico actualmente cuenta con 35 productos.
¿Dónde impacta?	En brindarle al cliente un amplio portafolio de productos que se adecuen a su necesidad y a la emoción que desean expresar.

Tabla 8. Primera Variable: Variable No. 4 Capacidad de diferenciación de sus productos (Diseño I+D+i).
Fuente: Elaboración propia.

Segunda Variable: Variable No. 3	
Relación directa con los clientes.	
Definición de la variable	Es la comunicación y la interacción que se lleva a cabo para tener una relación directa entre Detalle Mágico y el cliente.
Indicadores	Número de clientes nuevos mensuales en la base de datos de Detalle Mágico.
Estado de la variable	Actualmente no se tiene definido el tipo de información detallada que se requiere de los cliente por lo cual no se lleva una base de datos de clientes actuales, la interacción se da de manera informal.
¿Dónde impacta?	En la confianza acompañamiento e información que se le da a los clientes en la asesoría y proceso de compra recibiendo igualmente una retroalimentación para realizar mejoras.

Tabla 9. Segunda Variable: Variable No. 3 Relación directa con los clientes. Fuente: Elaboración propia.

Tercera Variable: Variable No. 12	
Marketing y ventas en la web.	
Definición de la variable	Es la información de mercadeo y ventas que se publica en la pagina de Detalle Mágico para darse a conocer en el mercado y promover la venta de su portafolio de productos, esta variable también incluye información de eventos o noticias de interés para el mercado objetivo logrando recordación y posicionamiento de marca.
Indicadores	Número de publicaciones semanales.
Estado de la variable	Actualmente se realiza 1 publicación diaria de lunes a viernes ya sea relacionada con información de eventos, noticias de interés o nuevos productos.
¿Dónde impacta?	En la atención a los clientes, ofreciéndoles información de interés y recordándoles que para toda ocasión pueden contar con Detalle Mágico para expresar sus emociones. Por otro lado esta variable impacta positivamente en las ventas aumentando las posibilidades del cierre de las mimas y captando nuevos clientes.

Tabla 10. Tercera Variable: Variable No. 12 Marketing y ventas en la web. Fuente: Elaboración propia.

Cuarta Variable: Variable No. 13	
Imagen corporativa de la empresa.	
Definición de la variable	Es la imagen que tiene la MiPyMe Detalle Mágico en el comercio electrónico relacionado tanto a la estética y armonía de la pagina web como también el posicionamiento y el concepto que tienen sus consumidores de la misma. La imagen que proyecta Detalle Mágico es la misma en todas las redes sociales guardando su integridad.
Indicadores	Número de visitas mensuales de la página web.
Estado de la variable	Actualmente en promedio 900 visitas mensuales.
¿Dónde impacta?	Impacta mejorando el posicionamiento en la web atrayendo nuevos clientes potenciales.

Tabla 11. Cuarta Variable: Variable No. 13 Imagen corporativa de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Quinta Variable: Variable No 15	
Fidelización de los clientes.	
Definición de la variable	Es la variable que mide la relación estable y a largo plazo que se establece con los clientes de Detalle Mágico.
Indicadores	Número de clientes que mensualmente hayan referido a otros para realizar una compra.
Estado de la variable	Actualmente no se lleva un indicador de fidelización de clientes.
¿Dónde impacta?	En tener una base de clientes que le den estabilidad a la MiPyMe Detalle Mágico.

Tabla 12. Quinta Variable: Variable No.15 Fidelización de los clientes. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se listan en la *Tabla 13* las variables externas, las cuales están clasificadas de acuerdo con la dimensión del entorno a la que correspondan.

Variables Externas		
No.	Nombre de las Externas	Dimensión de entorno
16	Crecimiento económico y distribución de los ingresos en Colombia.	Económico
17	Tratados de libre comercio con Colombia.	Político
18	Regulaciones y promoción del sector de comercio electrónico en Colombia.	Jurídico
19	Regulaciones dadas por el Estatuto del consumidor, cumplimiento de políticas de protección al consumidor para empresas de comercio electrónico.	Jurídico
20	Nivel de desarrollo de la Tecnología en comunicaciones en Colombia.	Tecnológico
21	Responsabilidad social.	Social
22	Uso responsable de recursos naturales en pro de cuidado del medio ambiente.	Ambiental
23	Conflicto interno en Colombia.	Social
24	Balanza comercial de Colombia.	Económico
25	Logística e infraestructura vial del país.	Político

26	Crecimiento poblacional en Colombia	Demográfico
27	Incremento de la población con acceso a Internet.	Demográfico
28	Incremento del uso de dispositivos móviles con acceso a Internet.	Cultural
29	Facilidades de pago seguras en línea y nivel de control para la protección de las transacciones de los clientes por parte de los bancos, Banca Móvil.	Jurídico-Económico

Tabla 13. Variables Externas de Detalle Mágico. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se han seleccionaron las cinco principales variables externas más representativas las cuales fueron analizadas en las *Tablas 14 - 18* en función de la evolución de ese factor evaluando su comportamiento histórico en el tiempo, su evolución tendencial y cuales podrían ser las rupturas que podrían afectar esa evolución tendencial a futuro.

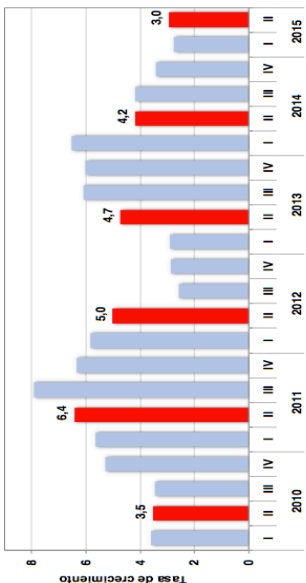
<p>¿Cuál ha sido la evolución de este factor? (el cambio histórico comprobado)</p>	<p>¿Cuál es su evolución tendencial hacia el futuro? (Comportamiento si las cosas siguen igual)</p>	<p>¿Cuáles son las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial?</p>																																
<p>Según datos estimados del Fondo Monetario Internacional el PIB por habitante para el 2015 representa US\$7.044 anuales, cifra que ubica a Colombia en el sexto puesto a nivel de Sudamérica después de Chile y Argentina y en el puesto 31 a nivel mundial, sin embargo en la década de (2002-2012) en que el PIB por habitante se multiplicó por tres, el índice de Gini que es el que mide la desigualdad se mantuvo constante. Revisando el histórico, el índice de Gini para el año 2005 fue de 0.55 cayendo un poco en comparación con el año inmediatamente anterior, para 2006 se mantuvo igual, para el 2007 fue de 0.538, para el año siguiente 2008 fue de 0.592, en el 2009 fue de 0.57, 2010 de 0.56, 2011 de 0.548, para el 2012 fue de 0.539; y para el 2013 se mantuvo la desigualdad. En Colombia la inequidad en la distribución del ingreso y el alto porcentaje de personas en situación de pobreza y extrema pobreza, equivalente al 29,3%, lo anterior muestra que a pesar e los últimos años tener pequeñas disminuciones en el índice de Gini, se sigue observando una riqueza concentrada en unos pocos.</p> <p style="text-align: center;">Producto Interno Bruto 2010 - 2015 (II trimestre) pr Variación porcentual anual</p>  <table><tr><th>Indicador</th><th>2010</th><th>2014</th><th>2018</th></tr><tr><td>PIB per cápita (USD)</td><td>6.309</td><td>8.292</td><td>11.000</td></tr><tr><td>Tasa de desempleo (%)</td><td>11,8</td><td>9,2</td><td>7,6</td></tr><tr><td>Pobreza (%)</td><td>37,2</td><td>29,0</td><td>24,5</td></tr><tr><td>Pobreza extrema (%)</td><td>12,3</td><td>8,8</td><td>5,0</td></tr><tr><td>Calificación de riesgo</td><td>BB+</td><td>BBB</td><td>BBB+</td></tr><tr><td>Coeficiente de Gini</td><td>0,56</td><td>0,54</td><td>0,52</td></tr><tr><td>OCDE</td><td></td><td>En proceso</td><td>Miembro</td></tr></table> <p>http://www.elspectador.com/opinion/economia-colombiana-2016 http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/saladeprensa/Presentaciones/2014/11262014-vicetecnico-Seminario-Anif-Fedesarrollo.pdf</p>	Indicador	2010	2014	2018	PIB per cápita (USD)	6.309	8.292	11.000	Tasa de desempleo (%)	11,8	9,2	7,6	Pobreza (%)	37,2	29,0	24,5	Pobreza extrema (%)	12,3	8,8	5,0	Calificación de riesgo	BB+	BBB	BBB+	Coeficiente de Gini	0,56	0,54	0,52	OCDE		En proceso	Miembro	<p>En el artículo expuesto por el ministro colombiano de Hacienda, el señor Mauricio Cárdenas Santamaría, manifestó en el foro Bloomberg Colombia “que la economía si se desacelerará este año, pero volverá a tomar una senda ascendente en 2016...”</p> <p>En junio 30 del año 2015 se reporto como deuda del gobierno central \$310 billones que equivalen al 38% del PIB Colombiano por lo tanto cada colombiano adeuda \$6.5 millones (cifras presentadas en billones de pesos Colombianos de doce ceros). Por su parte, la caída de los ingresos del petróleo además de la devaluación del peso colombiano pueden dejar de aportar \$10 billones en el 2016, la crisis del sector de la salud necesita entre 8 y 12 billones de pesos colombianos y se estima que la inversión extranjera ira de caída.</p> <p>Se pronostica un déficit fiscal del 3,6% del PIB para el 2016. Los expertos manifiestan que no es un buen momento para aumentar las deudas así como tampoco los impuestos a las empresas.</p> <p>Por su parte según la presentación de “Perspectivas de la economía colombiana: Comportamiento reciente y principales retos”</p> <p>El viceministro técnico Andrés Escobar Arango presenta el siguiente cuadro donde se muestra un coeficiente de Gini del 0,52 para el año 2018</p>	<p>El consumo interno, la inversión extranjera y las exportaciones, son los principales factores que impactan el PIB, si los anteriores factores aumentan considerablemente, la economía del país evoluciona y crece en igual medida afectando positivamente el PIB del país. Siguiendo con lo anterior, si la economía tiene un buen desempeño las empresas generaran más empleo brindando oportunidades para las personas más pobres a acceder a ingresos mínimos, accediendo educación, salud y recreación contribuyendo a mejorar el índice de Gini.</p>
Indicador	2010	2014	2018																															
PIB per cápita (USD)	6.309	8.292	11.000																															
Tasa de desempleo (%)	11,8	9,2	7,6																															
Pobreza (%)	37,2	29,0	24,5																															
Pobreza extrema (%)	12,3	8,8	5,0																															
Calificación de riesgo	BB+	BBB	BBB+																															
Coeficiente de Gini	0,56	0,54	0,52																															
OCDE		En proceso	Miembro																															

Tabla 14. Variable externa 1: Crecimiento económico y distribución de los ingresos en Colombia.
Fuente: Elaboración propia.

¿Cuál ha sido la evolución de este factor? (el cambio histórico comprobado)	¿Cuál es su evolución tendencial hacia el futuro?	¿Cuáles son las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial?
<p>Según el documento actualizado a mayo del 2015 llamado Avances expuesto en el sitio web del MINITIC (Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones) se muestra que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el 2010, el país tenía 2.2 millones de conexiones, a mayo del 2015 se registraron 9.9 millones. • En tecnología 4G a comienzos del 2010 solo existían 3 operadores. A mayo del 2015 en Colombia 10 operadores móviles ofrecían internet de tercera y cuarta generación. • Gracias a la eliminación de aranceles de importación de computadores y del IVA en servicio de Internet para estratos 1, 2 y 3, Colombia pasó de tener 16 computadores por cada 100 habitantes a 42 computadores. • En el año 2010 se tenían 542 trámites y servicios en la web. A mayo del 2015 se conto con 2.300 trámites línea que fueron realizados por el 38% de ciudadanos y el 45% de empresarios. • En el año 2010 las ventas software logradas fueron de \$2.6 billones de pesos, al cierre de 2013 alcanzaron los \$5.9 billones de pesos y a diciembre de 2014 alcanzamos la cifra record de \$7,5 billones de pesos. • En el 2015 el 74% de las MiPyMe en el país ya están conectadas a Internet. • A mayo del 2015 se llevo a los 2 millones de familias pobres con subsidios para adquirir computador o para la tarifa mensual. En 20 departamentos las viviendas de interés prioritario se están entregando con computador y una tarifa mensual de Internet de banda ancha económica. <p>http://www.minitc.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-568.html</p> <p>A continuación se muestra un cuadro realizado por el DANE que muestra la proporción de personas de los 5 años en adelante que usaron internet según la actividad de uso en el año 2014.</p>	<p>De acuerdo al plan estratégico presentado por el MINITIC, la evolución que se espera tener en el tema de tecnología al año 2018 es:</p> <p>Tener un cobertura del 100% de Internet de alta velocidad, triplicando el numero de conexiones a Internet, pasando del 50% de hogares conectados al 63%, conectando a su vez a las 1123 cabeceras municipales representando el 100% del territorio nacional. Igualmente se trabajara en bajar el costo de los computadores y creando subsidios para compra y servicios relacionados con el Internet para más de dos millones de familias pertenecientes a los estratos 1 y 2.</p> <p>Por otra parte se busca tener 75.000 estudiantes en carretas de TI aumentando a su vez el numero de programas de TI acreditados esto aportara al desarrollo e innovación en el sector de la tecnología en comunicaciones.</p> <p>En lo que se refiere a la televisión, en el año 2018, se proyecta que la Televisión Digital Terrestre tenga para ese entonces una cobertura del 100%, utilizando el sistema DTH (direct to home) enfocándose en los estratos socioeconómicos 1 y 2.</p> <p>http://www.minitc.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-8012.html</p>	<p>De acuerdo a lo anterior se ve una evolución tendencial positiva sin embargo hablando del futuro hay que tener algunas consideraciones como las siguientes que pueden poner en riesgo la proyección positiva del sector tecnológico en información y comunicaciones.</p> <p>La falta de preparación para la llegada de nuevas tecnologías de comunicación puede dejar por fuera a las empresas que por naturaleza son físicas tradicionales, lo cual golpearía de manera importante la estabilidad y el desempeño económico del país siendo hasta el momento la base de generación de empleo y desarrollo industrial.</p> <p>Por otro lado si no hay sensibilización sobre los pro y los contra que puede tener la forma en la cual se utiliza la tecnología, se puede abrir las puerta a comportamientos fraudulentos e inseguridad lo cual haría que las conexiones y transacciones virtuales disminuyan debilitando el comercio y cohibiendo la innovación en el sector.</p> <p>Por otro parte si las generaciones que vienen se resisten a tener una relación impersonal como es la del internet, argumentando temas como la deshumanización o la falta de calidez o transmisión de valores que es imposible por medio virtual puede poner en riesgo la tendencia positiva que tiene la tecnología en comunicaciones en Colombia.</p>

Tabla 15. Variable externa 2: Regulaciones y promoción del sector de comercio electrónico en Colombia.

Fuente: Elaboración propia.

¿Cuál ha sido la evolución de este factor? (el cambio histórico comprobado)	¿Cuál es su evolución tendencial hacia el futuro?	¿Cuáles son las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial?
<p>Según el documento actualizado a mayo del 2015 llamado Avances expuesto en el sitio web del MINITIC (Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones) se muestra que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el 2010, el país tenía 2,2 millones de conexiones, a mayo del 2015 se registraron 9,9 millones. • En tecnología 4G a comienzos del 2010 solo existían 3 operadores. A mayo del 2015 en Colombia 10 operadores móviles ofrecían internet de tercera y cuarta generación. • Gracias a la eliminación de aranceles de importación de computadores y del IVA en servicio de Internet para estratos 1, 2 y 3, Colombia pasó de tener 16 computadores por cada 100 habitantes a 42 computadores. • En el año 2010 se tenían 542 trámites y servicios en la web. A mayo del 2015 se conto con 2.300 trámites línea que fueron realizados por el 38% de ciudadanos y el 45% de empresarios. • En el año 2010 las ventas software logradas fueron de \$2.6 billones de pesos, al cierre de 2013 alcanzaron los \$5.9 billones de pesos y a diciembre de 2014 alcanzamos la cifra record de \$7,5 billones de pesos. • En el 2015 el 74% de las MiPyMe en el país ya están conectadas a Internet. • A mayo del 2015 se llegó a los 2 millones de familias pobres con subsidios para adquirir computador o para la tarifa mensual. En 20 departamentos las viviendas de interés prioritario se están entregando con computador y una tarifa mensual de Internet de banda ancha económica. <p>http://www.minitic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-568.html</p> <p>A continuación se muestra un cuadro realizado por el DANE que muestra la proporción de personas de los 5 años en adelante que usaron internet según la actividad de uso en el año 2014.</p>	<p>De acuerdo al plan estratégico presentado por el MINITIC, la evolución que se espera tener en el tema de tecnología al año 2018 es:</p> <p>Tener un cobertura del 100% de Internet de alta velocidad, triplicando el numero de conexiones a Internet, pasando del 50% de hogares conectados al 63%, conectando a su vez a las 1123 cabeceras municipales representando el 100% del territorio nacional. Igualmente se trabajara en bajar el costo de los computadores y creando subsidios para compra y servicios relacionados con el Internet para más de dos millones de familias pertenecientes a los estratos 1 y 2.</p> <p>Por otra parte se busca tener 75.000 estudiantes en carretas de TI aumentando a su vez el numero de programas de TI acreditados esto aportara al desarrollo e innovación en el sector de la tecnología en comunicaciones.</p> <p>En lo que se refiere a la televisión, en el año 2018, se proyecta que la Televisión Digital Terrestre tenga para ese entonces una cobertura del 100%, utilizando el sistema DTH (direct to home) enfocándose en los estratos socioeconómicos 1 y 2.</p> <p>http://www.minitic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-8012.html</p>	<p>De acuerdo a lo anterior se ve una evolución tendencial positiva sin embargo hablando del futuro hay que tener algunas consideraciones como las siguientes que pueden poner en riesgo la proyección positiva del sector tecnológico en información y comunicaciones.</p> <p>La falta de preparación para la llegada de nuevas tecnologías de comunicación puede dejar por fuera a las empresas que por naturaleza son físicas tradicionales, lo cual golpearía de manera importante la estabilidad y el desempeño económico del país siendo hasta el momento la base de generación de empleo y desarrollo industrial.</p> <p>Por otro lado si no hay sensibilización sobre los pro y los contra que puede tener la forma en la cual se utiliza la tecnología, se puede abrir las puerta a comportamientos fraudulentos e inseguridad lo cual haría que las conexiones y transacciones virtuales disminuyan debilitando el comercio y cohibiendo la innovación en el sector.</p> <p>Por otro parte si las generaciones que vienen se resisten a tener una relación impersonal como es la del internet, argumentando temas como la deshumanización o la falta de calidez o transmisión de valores que es imposible por medio virtual puede poner en riesgo la tendencia positiva que tiene la tecnología en comunicaciones en Colombia.</p>

Tabla 16. Variable externa 3: Nivel de desarrollo de la Tecnología en comunicaciones en Colombia.
Fuente: Elaboración propia.

¿Cuál ha sido la evolución de este factor?	¿Cuál es su evolución tendencial hacia el futuro?	¿Cuáles son las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial?
<p>De acuerdo a la presentación del presidente Santos sobre los resultados del plan nacional de desarrollo implementado del año 2010 al 2014, se puede analizar la evolución del factor de responsabilidad social ya que el Estado se ha preocupado por generar empleo brindando oportunidades a los ciudadanos para acceder a educación en entidades públicas como el SENA, en cuanto a la salud en el año 2010 se aumentaron 9 millones de personas menores de edad para que fueran cubiertas por el sistema y en el 2011 fueron 4 millones de personas mayores de 60 años, con respecto a la vivienda el Presidente afirma que por medio de varios programas las personas menos favorecidas han accedido a vivienda propia.</p> <p>Los aspectos anteriores también han sido sensibilizados y fortalecidos en la industria haciendo que las empresas tengan responsabilidad social y así como aprovechan los recursos y las capacidades de los ciudadanos, también contribuyan a el restablecimiento y mantenimiento social por medio de programas para los menos favorecidos, esto lo podemos ver por ejemplo con empresas que solo contratan mujeres cabeza de hogar, discapacitados, personas de etnias o sectores marginados entre otros. De igual forma también la obligación que tienen las empresas de darle la oportunidad a pasantes para que adquieran experiencia cumpliendo con una cuota mínima dependiendo de su tamaño.</p> <p>resultados-Plan-Nacional-de-Desarrollo-2010-2014.aspx</p>	<p>La evolución tendencial hacia el futuro es positiva, la responsabilidad social a través de los años toma más fuerza debido a que la Industria y el consumismo junto con las nuevas tecnología y el uso de internet de forma incremental ha hecho que se requiera mano de obra calificada formando a los sectores menos favorecidos lo cual permite que a su vez tengan la oportunidad de acceder a ingresos mínimos.</p> <p>Por otro lado, el MINITIC según el Plan Vive Digital Colombia 2014-2018, uno de los objetivos es convertir a Colombia en un líder mundial en el desarrollo de aplicaciones sociales dirigidas a los más pobres. Esto lograra, no sólo contribuir con las TIC a la reducción de la pobreza y a la generación de empleo en Colombia, sino también convertir al país en líder mundial en la exportación de aplicaciones para los 4 mil millones de personas que viven bajo la línea de pobreza en todo el mundo. Como parte de esto, es indispensable ser líderes en el desarrollo de aplicaciones para sectores con alto impacto en la reducción de pobreza como son agricultura, educación y salud, y dar apoyo en la adopción de TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMe). Por otro lado se estima capacitar a 50.000 personas en el uso de las TIC y se instalaran 100 Centros de Acceso Comunitario para Población con Discapacidad Visual.</p>	<p>Las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial es por ejemplo que el Estado deje de asignar recursos y elimine programas desarrollo social, que no vele por el cumplimiento de los derechos de los ciudadanos, que no se preocupe por difundir y controlar practicas e información malintencionada que puede llegar a los jóvenes o generaciones del futuro.</p> <p>Por otra parte la falta de conciencia de las empresas Industriales para la protección del medio ambiente y de sus empleados, o dejar que tome fuerza ideologías Tayloristas donde solo importe la productividad el control y los procesos, son aspectos que pueden hacer que la responsabilidad social pase a un segundo plano.</p> <p>Cada día el nivel de rapidez de acceso a la información hace que sea más vulnerable el individuo, por lo cual se debe trabajar en aspectos críticos como la violencia, la contaminación ambiental, el cuidado de la psicología o estados psicológicos de las personas, los valores entre muchos otros pero no solo para empresas tradicionales sino también empresas del sector internauta.</p>

Tabla 17. Variable externa 4: Responsabilidad social. Fuente: Elaboración Propia.

¿Cuál ha sido la evolución de este factor?	¿Cuál es su evolución tendencial hacia el futuro?	¿Cuáles son las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial?
<p>De acuerdo a la "Evaluación de desempeño ambiental de Colombia del año 2014" presentada por la OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), la legislación ambiental tiene una gran trayectoria en Colombia, en la primera década del siglo XXI, las organizaciones ambientales fueron presionadas por los sectores de la minería, la energía y la agricultura ya que en ese entonces eran muy débiles. Posteriormente en el año 2011 el MADS (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible) tomo fuerza creando la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) lo cual fue determinante para velar por el cuidado del medio ambiente.</p> <p>Desde el año 1993, se han incrementado las regulaciones y el establecimiento de normas relacionados con el tema ambiental pero con poca vigilancia el cual requiere un seguimiento más efectivo.</p> <p>En cuanto al sector digital, según el MINTIC, el cuidado del medio ambiente es vital por lo cual se creo la Ley 1672 del año 2013 de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos, con el objetivo de definir lineamientos para la adopción de una política pública de administración integral de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos. Además cabe mencionar que desde el año 2011 el Gobierno ha procesado un total de 1.618 toneladas de basura tecnológica, superando en dos toneladas la meta propuesta lo cual tiene un impacto alto ya que este tipo de residuos ocasionan graves repercusiones al medio ambiente lo que da lugar a riesgos de la salud humana.</p> <p>http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-568.html</p> <p>http://www.oecd.org/env/country-reviews/Evaluacion_y_recomendaciones_Colombia.pdf</p>	<p>La tendencia del uso responsable de recursos naturales en pro del cuidado del medio ambiente es positiva, ya que el mal manejo que se ha llevado a cabo en el pasado de este factor ha tenido repercusiones graves en la sociedad actual como por ejemplo el desgaste de la capa de ozono, el cambio brusco climático, el aumento de los desastres naturales a nivel mundial, la extinción de las especies entre otros.</p> <p>Es por lo anterior que la conciencia ambiental de los colombianos ha crecido y se ve reflejado no solo en los sectores económicos del país sino también a nivel de cultura en las nuevas generaciones, la tendencia por ejemplo de invertir en investigaciones para el desarrollo de materiales biodegradables, el uso de materiales reciclables, la responsabilidad ambiental de las empresas y organizaciones contribuyendo a la reforestación, los programas académicos y lúdicos sobre el buen uso de los recursos naturales están cambiando y van a cambiar radicalmente el estilo de vida de las personas.</p> <p>Según el artículo "Gobierno Nacional firma Acuerdo para la Educación Ambiental del país" publicado en le periódico digital El Tiempo el 8 de julio del presente año, el Ministro Gabriel Vallejo expuso que el acuerdo tiene como ejes principales llevar a cabo alianzas nacionales y territoriales para la educación ambiental, fortalecer y consolidar estrategias en pro del cuidado del medio ambiente, crear incentivos y reconocimiento por experiencias significativas en educación y participación ambiental, llevar a cabo intercambios de conocimientos en el tema y estructurar estrategia de comunicación efectiva.</p> <p>http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/educacion/proteccion-del-medio-ambiente-en-colombia/16064375</p>	<p>Las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial es que las nuevas generaciones no hagan una consciencia real del cuidado del medio ambiente pensando en que es suficiente con las organizaciones que tienen como objeto desarrollar programas y políticas para el uso y cuidado de los recursos naturales.</p> <p>Por otra parte si las entidades educativas no incluyen en sus esquemas temas como visión de futuro y no se inculca en las nuevas generaciones pensar a largo plazo sino solo enfocarse en vivir el presente, hace que no haya realismo sobre las consecuencias de no tomar medidas sobre el factor ambiental. El desconocimiento sobre la importancia de esta variable rompería la tendencia positiva hacia futuro.</p>

Tabla 18. Variable externa 5: Uso responsable de recursos naturales en pro de cuidado del medio ambiente.
Fuente: Elaboración propia.

8.2.1. Clasificación de los factores decisorios clave por criterios de importancia y gobernabilidad

A continuación en la *Tabla 19* se establecen los criterios de clasificación de las variables internas y externas previamente analizadas de acuerdo con criterios de importancia y gobernabilidad. Por importancia entiéndase el peso que tiene la variable en el funcionamiento de la empresa y por gobernabilidad, la posibilidad de actuación que tiene la empresa sobre determinada variable.

Criterios de Importancia y Gobernabilidad		
No.	Importancia	Gobernabilidad
1	Muy Débil: No afecta la sostenibilidad de la empresa Detalle Mágico.	Mercado de comercio electrónico global.
2	Débil: Tiene implicaciones con menor importancia para el problema.	Ministerio de Industria y Comercio - Superintendencia de Industria y Comercio.
3	Medio: Hay implicaciones que regulan las actividades de la empresa pero no afectan al problema directamente.	MinTic (Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones).
4	Medio alto: Hay ciertas afectaciones en las actividades de la empresa Detalle Mágico.	Cámara colombiana de comercio electrónico.
5	Muy Importante: Afecta directamente la sostenibilidad de la empresa Detalle Mágico en un largo plazo.	Detalle Mágico.

Tabla 19. Criterios de Importancia y Gobernabilidad. Fuente: Elaboración propia.

Los anteriores representan los criterios de clasificación que en las *Tablas 20 y 21* a continuación han sido analizados en cada una de las variables internas y externas.

Variables Internas Clasificadas por Importancia y Gobernabilidad			
No.	Variables Internas	Importancia	Gobernabilidad
1	Comercialización virtual de los productos ofrecidos por Detalle Mágico.	3	2
2	Altos Márgenes de ganancia en los productos ofrecidos por Detalle Mágico.	3	1
3	Relación directa con los clientes para asesoría, retroalimentación o solicitud de pedidos.	4	3
4	Capacidad de diferenciación de los productos de Detalle Mágico (Diseño I+D+i).	4	5
5	Innovación en productos amigables con el medio ambiente.	2	2
6	Alianzas estratégicas con artistas, diseñadores y artesanos colombianos para ampliar el portafolio.	2	5
7	Negociación de suministro con proveedores de materias primas para la fabricación de los productos.	4	4
8	Logística interna para el desarrollo y fabricación de los productos.	3	5
9	Acceso a canales de distribución (Contactos) para comercialización de los productos de Detalle Mágico.	5	1
10	Logística externa para el abastecimiento de los productos a los canales de distribución o los clientes finales.	3	2
11	Comunicación y capacidad de respuesta al requerimiento o pedido del cliente.	4	5
12	Marketing y ventas en la web.	3	3
13	Imagen corporativa de la empresa.	4	5
14	Políticas de Pago y Transacciones virtuales.	2	2
15	Fidelización de los clientes.	3	5

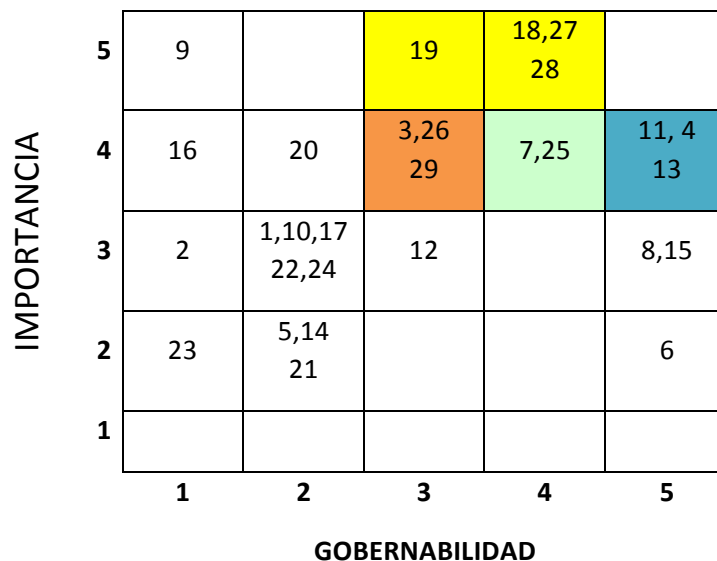
Tabla 20. Variables Internas Clasificadas por Importancia y Gobernabilidad. Fuente: Elaboración propia.

Variables Externas Clasificadas por Importancia y Gobernabilidad			
No.	Variables Externas	Importancia	Gobernabilidad
16	Crecimiento económico y distribución de los ingresos en Colombia.	4	1
17	Tratados de libre comercio con Colombia.	3	2
18	Regulaciones y promoción del sector de comercio electrónico en Colombia.	5	4
19	Regulaciones dadas por el Estatuto del consumidor, cumplimiento de políticas de protección al consumidor para empresas de comercio electrónico.	5	3
20	Nivel de desarrollo de la Tecnología en comunicaciones en Colombia.	4	2
21	Responsabilidad social.	2	2
22	Uso responsable de recursos naturales en pro de cuidado del medio ambiente.	3	2
23	Conflicto interno en Colombia.	2	1
24	Balanza comercial de Colombia.	3	2
25	Logística e infraestructura vial del país.	4	4
26	Crecimiento poblacional en Colombia	4	3
27	Incremento de la población con acceso a Internet.	5	4
28	Incremento del uso de dispositivos móviles con acceso a Internet.	5	4
29	Facilidades de pago seguras en línea y nivel de control para la protección de las transacciones de los clientes por parte de los bancos, Banca Móvil.	4	3

Tabla 21. Variables Externas Clasificadas por Importancia y Gobernabilidad. Fuente: Elaboración propia.

8.2.2. Identificación de dimensiones según gráfica de importancia y gobernabilidad

Una vez establecidos los criterios de clasificación de las variables y clasificadas bajo esos criterios, a continuación están graficados en un plano cartesiano ilustrado en la *Gráfica 12*, todas las variables, de las cuales las de mayor importancia y gobernabilidad son las variables situadas en el cuadrante superior derecho y a partir de las cuales se determinaron cuatro diferentes dimensiones de análisis agrupadas por colores (amarillo, naranja, verde y azul) que facilitan su visualización y análisis posterior.



Gráfica 12. Cruce entre los Criterios de Importancia y Gobernabilidad. Fuente: Elaboración propia.

A partir de la gráfica anterior, se agruparon las variables señaladas en las siguientes dimensiones, las cuales son ilustradas en la *Tabla 22* a continuación.

- Cliente
- Desarrollo de Producto y Posicionamiento de Marca
- Logística y Proveedores
- Comercio Electrónico y Normatividad

Clasificación de Variables por Dimensión			
No	Variables	Criterios	
Dimensión: CLIENTE		Importancia	Gobernabilidad
3	Relación directa con los clientes para asesoría, retroalimentación o solicitud de pedidos.	4	3
26	Crecimiento poblacional en Colombia	4	3
29	Facilidades de pago seguras en línea y nivel de control para la protección de las transacciones de los clientes por parte de los bancos, Banca Móvil.	4	3
Dimensión: DESARROLLO DE PRODUCTO Y POSICIONAMIENTO DE MARCA		Importancia	Gobernabilidad
4	Capacidad de diferenciación de los productos de Detalle Mágico (Diseño I+D+i).	4	5
13	Imagen corporativa de la empresa.	4	5
Dimensión: LOGÍSTICA Y PROVEEDORES		Importancia	Gobernabilidad
7	Negociación de suministro con proveedores de materias primas para la fabricación de los productos.	4	4
25	Logística e infraestructura vial del país.	4	4
11	Comunicación y capacidad de respuesta al requerimiento o pedido del cliente.	4	5
Dimensión: COMERCIO ELECTRÓNICO Y NORMATIVIDAD		Importancia	Gobernabilidad
18	Regulaciones y promoción del sector de comercio electrónico en Colombia.	5	4
19	Regulaciones dadas por el Estatuto del consumidor, cumplimiento de políticas de protección al consumidor para empresas de comercio electrónico.	5	3
27	Incremento de la población con acceso a Internet.	5	4
28	Incremento del uso de dispositivos móviles con acceso a Internet.	5	4

Tabla 22. Clasificación de Variables por Dimensión. Fuente: Elaboración propia.

8.3. Análisis Morfológico de Detalle Mágico

A partir de las cuatro dimensiones anteriormente identificadas y soportados en una visión a largo plazo o prospectiva, se construyen cuatro diferentes escenarios, lo que permite incrementar la comprensión el modelo actual y en función de tomar decisiones a futuro, reformular las existentes e identificar posibles contingencias anteriormente no contempladas.

- **Narrativa de Cada Dimensión**

La *Tabla 23* a continuación reúne las narrativas de las cuatro dimensiones previamente identificadas vistas a la luz de los diferentes escenarios, a los cuales hemos dado el nombre de: ilusionista, mágico, realista y malévolo, de los cuales el mejor de todos es el ilusionista y el peor el malévolo. Y posteriormente las siguientes *Tablas 24 -27* analizan cada una de las variables que la conforman (ver *Tabla 22*) a la luz de estos mismos escenarios y que es lo que permitirá establecer los elementos para construir a partir de la mezcla entre los diferentes elementos de identificados, construir un escenario a diez años en el futuro.

Dimensiones	Escenario Ilusionista	Escenario Mágico	Escenario Realista	Escenario Malévolo
Cliente	Estrategias de mercadeo, comunicación y ventas enfocadas a fortalecer la relación directa con los clientes, teniendo una capacidad de respuesta óptima a la demanda e implementando medios de pago eficaces y seguros.	Se tiene una relación fluida directa y de confianza con los clientes, se debe consolidar una base de clientes fidelizados para dar estabilidad al funcionamiento de Detalle Mágico.	Detalle Mágico no logra una base de clientes que asegure su estabilidad ya que surgen nuevos competidores copiando la oferta de Detalle Mágico.	No se logran fidelizar los clientes, ya que los productos no ofrecen un valor agregado y diferenciador.
Desarrollo de Producto y Posicionamiento de marca.	Posicionamiento de Detalle Mágico como una de las mejores empresas de comercio electrónico por la oferta de un amplio portafolio de productos con valor agregado y la versatilidad, diseño y personalización de sus productos superando las expectativas de los clientes.	Aunque los clientes quedan atendidos por Detalle Mágico, algunos de ellos no obtienen lo que esperaban por malentendidos en la comunicación durante el proceso de la realización del pedido.	Se pierde el posicionamiento de la marca, ya que no siempre se logra entregar los productos personalizados con la calidad, en el tiempo y presentación que desean los clientes.	Los clientes prefieren los productos importados y/o menor calidad ya que su decisión de compra la basa en el precio.
Logística y Proveedores	Alto poder de negociación con los proveedores de materia prima y de transporte para lograr una eficiente distribución respondiendo de manera óptima los requerimientos de los clientes brindándoles retroalimentación constante del estado de los pedidos.	A pesar de la buena relación que se ha construido con los proveedores de materia prima y de transporte, aún los proveedores no ofrecen suficientes facilidades y cumplimiento en fechas de entrega para la negociación lo que dificulta el desempeño de Detalle Mágico.	Al no tener apalancamiento por parte de los proveedores en ocasiones Detalle Mágico debe exigir a los clientes pago de contado para tramitar sus pedidos lo cual hace que algunos se cambien a un proveedor que les pueda dar mas facilidades de pago.	Las condiciones de pago, la retroalimentación del estado de los pedidos y la capacidad de respuesta tienen baja importancia para los clientes.
Comercio Electrónico y Normatividad	Incremento significativo de la población con acceso a Internet sumado al incremento en el uso de dispositivos móviles, además Detalle Mágico cuenta con el adecuado conocimiento, manejo y cumplimiento de la normatividad o regulaciones propias del sector de comercio electrónico y del consumidor en Colombia.	Debido al incremento del uso de Internet y dispositivos móviles de la población, se han incrementado las regulaciones para el sector de comercio electrónico lo cual obliga Detalle Mágico a realizar altas inversiones en software y equipos para asegurar el estricto cumplimiento de la normatividad legal.	El acceso a Internet por parte de la población no ha sido el esperado al igual que el uso de dispositivos móviles, ya que surge una cultura humanista a favor de las relaciones físicas que como consecuencia genera desinterés en los medios de comunicación en el sector del e-commerce.	Los altos costos para el cumplimiento de la normatividad legal y la necesidad de invertir en tiendas físicas por la disminución del uso del comercio electrónico se vuelven fuertes barreras generando una crisis en el sector internauta.

Tabla 23. Narrativa de Cada Dimensión. Fuente: Elaboración Propia.

Dimensión	Escenario Ilusionista	Escenario Mágico	Escenario Realista	Escenario Malévolo
Relación directa con los clientes para asesoría, retroalimentación o solicitud de pedidos.	Reconocimiento de Detalle Mágico en el mercado por la relación sólida y directa que ha logrado construir con los clientes brindando asesoría y retroalimentación de los pedidos oportunamente.	Se ofrece un buen servicio de atención y asesoría a los clientes.	La asesoría y retroalimentación de los pedidos brindada por Detalle Mágico no agrega valor a la calidad de los productos.	Para los clientes es más importante el precio de los productos que el servicio de asesoría o retroalimentación brindado por Detalle Mágico.
Crecimiento poblacional en Colombia	El crecimiento poblacional en Colombia se ha acelerado permitiendo aumentar la participación de mercado de Detalle Mágico llegando con sus productos a las nuevas generaciones.	Detalle Mágico tiene copada su capacidad productiva desatendiendo clientes potenciales debido al rápido crecimiento poblacional de Colombia	Debido al acelerado crecimiento poblacional en Colombia no se ha podido proveer buena cobertura de educación y servicios de internet lo cual ha perjudicado a Detalle Mágico en la captura de nuevos clientes.	El acelerado crecimiento poblacional en Colombia y el contacto temprano de las nuevas generaciones con el sector del comercio electrónico ha hecho que se genere un colapso en los servicios de esta naturaleza.
Facilidades de pago seguras en línea y nivel de control para la protección de las transacciones de los clientes por parte de los bancos, Banca Móvil.	Alianza con bancos y banca móvil para la utilización de medios de pago 100% seguras y practicas para los clientes por medios electrónicos.	Utilización de medios de pago comerciales tanto físicos como digitales por parte de los clientes para la compra de productos a Detalle Mágico.	Utilización de medios de pago en su mayoría físicos para la compra de los productos de Detalle Mágico.	Realización de pagos tardíos por parte de los clientes para el tramite de los pedidos debido a que deben destinar tiempo para realizarlos físicamente ya que desconfían de las transacciones electrónicas.

Tabla 24. Narrativa Dimensión Cliente. Fuente: Elaboración Propia.

Dimensión	Escenario Ilusionista	Escenario Mágico	Escenario Realista	Escenario Malévolo
Capacidad de diferenciación de los productos de Detalle Mágico (Diseño I+D+i).	Los productos de Detalle Mágico son preferidos en el mercado ya que están posicionados como productos innovadores, exclusivos y de calidad en comparación a la competencia.	Algunos productos de Detalle Mágico son líderes en el mercado a diferencia de la competencia por su diseño y concepto innovador.	La innovación y el diseño en los productos de Detalle Mágico no son suficientes para competir en el mercado.	Los clientes no basan su decisión de compra en la innovación y en el diseño sino en el precio y la disponibilidad inmediata del producto.
Imagen corporativa de la empresa.	La imagen corporativa de Detalle Mágico ha logrado crear valor de marca en el sector de comercio electrónico logrando diferenciarse de sus competidores.	La imagen corporativa de Detalle Mágico ha logrado construir alianzas con algunas empresas reconocidas para la comercialización de nuevas líneas de productos.	La imagen corporativa no es suficiente para diferenciar los productos de Detalle Mágico de los productos de sus competidores.	La imagen corporativa de Detalle Mágico no es clara para los clientes lo cual ha generado confusiones en el mercado haciendo que los clientes prefieran los productos de la competencia.

Tabla 25. Narrativa Dimensión Desarrollo de Producto y Posicionamiento de Marca.

Fuente: Elaboración Propia.

Dimensión	Escenario Ilusionista	Escenario Mágico	Escenario Realista	Escenario Malévolo
Negociación de suministro con proveedores de materias primas para la fabricación de los productos.	Se establecen negociaciones de suministro de materias primas con el 100% de proveedores para la fabricación de los productos de Detalle Mágico, bajo parámetros de calidad y cumplimiento.	Se establecen negociaciones de suministro de materias primas sólo con algunos proveedores para la fabricación de algunas de las líneas de productos de Detalle Mágico.	Los proveedores exigen el pago del 50% por anticipado y el 50% antes de la entrega de la materia prima o suministros.	Los proveedores por políticas internas no dan facilidades de pago exigiendo pagar el 100% de las OC para la compra de materias primas o suministros necesarios para la fabricación de los productos de Detalle Mágico.
Logística e infraestructura vial del país.	Los proveedores de transporte y logística cuentan con cubrimiento nacional y tarifas asequibles para la distribución de los productos. Las condiciones y manipulación de la mercancía garantizan que el producto llegue en óptimas condiciones y en el tiempo previsto al lugar de destino.	Los proveedores de transporte y logística no cuentan con cubrimiento en algunas regiones a nivel nacional para la distribución de los productos.	Los proveedores de transporte y logística ofrecen tarifas muy costosas para el cubrimiento de zonas poco transitadas a nivel nacional.	Los proveedores de transporte y logística cobran tarifas muy altas a cualquier zona del país poniendo en riesgo la estabilidad de Detalle Mágico en el mercado ya que sólo puede ofrecer sus productos a nivel local.
Comunicación y capacidad de respuesta al requerimiento o pedido del cliente.	Reconocimiento de la capacidad de respuesta y la fácil comunicación como elemento diferenciador de Detalle Mágico.	Se tiene una buena capacidad e respuesta y una comunicación fluida con los clientes para la solicitud de sus pedidos.	La capacidad de respuesta y la facilidad de comunicación con los clientes no son factores diferenciadores para Detalle Mágico.	Los competidores tienen mayor capacidad de respuesta lo cual es un factor importante en la toma de decisiones por parte de los clientes.

Tabla 26. Narrativa Dimensión Logística y Proveedores. Fuente: Elaboración Propia.

Dimensión	Escenario Ilusionista	Escenario Mágico	Escenario Realista	Escenario Malévolo
Regulaciones y promoción del sector de comercio electrónico en Colombia.	Se exige la implementación de nuevas tecnologías para asegurar el correcto y adecuado funcionamiento del sector de comercio electrónico.	Se exigen certificaciones mínimas para el funcionamiento de las empresas del sector del comercio electrónico.	Hay flexibilidad en el cumplimiento de las regulaciones para las empresas del sector de comercio electrónico.	Para competir en el mercado se debe tener algún tipo de certificación ya que es un factor determinante para los clientes en el proceso de compra.
Regulaciones dadas por el Estatuto del consumidor, cumplimiento de políticas de protección al consumidor para empresas de comercio electrónico.	Se exige el 100% del cumplimiento de las regulaciones y políticas de protección al consumidor.	Se exige el cumplimiento de algunas regulaciones y políticas de protección al consumidor.	Hay flexibilidad en el cumplimiento de las regulaciones y políticas de protección al consumidor.	Los clientes son exigentes con el cumplimiento de las regulaciones y políticas de protección al consumidor para realizar la compra.
Incremento de la población con acceso a Internet.	El incremento de la población con acceso a Internet se ha acelerado lo cual ha permitido aumentar la participación de mercado de Detalle Mágico.	Detalle Mágico tiene copada su capacidad productiva desatendiendo clientes potenciales debido al aumento de la demanda por el incremento de la población con acceso a Internet.	El incremento de la población con acceso a Internet ha propiciado la entrada de nuevos competidores de Detalle Mágico.	El incremento de la población con acceso a Internet ha hecho que se genere un colapso en los servicios de comercio electrónico.
Incremento del uso de dispositivos móviles con acceso a Internet.	El incremento del uso de dispositivos móviles ha contribuido en el posicionamiento de marca Detalle Mágico, líder en el sector.	Algunos productos de Detalle Mágico son líderes en el mercado gracias al incremento del uso de dispositivos móviles.	El incremento del uso de dispositivos móviles ha hecho que no se puedan responder de manera ágil y oportuna la solicitud o inquietudes de los clientes.	El incremento del uso de dispositivos móviles se ha visto reflejado negativamente principalmente en altas horas de la noche horario en el cual Detalle Mágico no tiene buena capacidad de respuesta

Tabla 27. Narrativa Dimensión Comercio Electrónico y Normatividad. Fuente: Elaboración Propia.

8.4. Factores Generadores de Cambio que Influyen a Detalle Mágico

La *Tabla 28* a continuación reúne los principales actores: Gobierno Nacional, clientes, competidores y proveedores que de manera significativa pueden influenciar en el desempeño de la empresa Detalle Mágico. Estos fueron analizados desde una postura positiva, como agentes generadores de cambio a través del mejoramiento de la situación, así como también en el desarrollo de posibles alianzas y desde una postura negativa como posibles factores generadores de resistencia al cambio contribuyendo en consecuencia al empeoramiento.

Principales Actores que Pueden Influir en el Desempeño de Detalle Mágico		
Actores	Factores generadores de Cambio (mejoramiento de la situación, alianzas)	Factores generadores de resistencia al cambio (empeoramiento)
Gobierno Nacional	<p>El Gobierno nacional puede ser generador de mejoramiento del sector de comercio electrónico por medio de la asignación de recursos a entidades como Colciencias, Impulsa, el SENA, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINITIC) entre otros, para convocatorias que apalanquen a las MiPyMe con planes, proyectos, innovación o nuevos desarrollo de medio internauta y en educación digital.</p> <p>Siguiendo con lo anterior, el Gobierno nacional puede ser generador de mejoramiento del sector desarrollando proyectos enfocados al mejoramiento en infraestructura vial del país e invirtiendo en la seguridad.</p>	Si el Gobierno nacional no incentiva la educación digital y no invierte en el sector de comercio electrónico así como en la infraestructura vial y seguridad, el sector del comercio electrónico sufrirá estancamiento ya que una de las barreras que impiden aumentar el nivel de competitividad son los altos costos de la distribución de los productos adquiridos por internet afectado el desempeño de las Pymes digitales al no poder contar con recursos propios ni del estado para el desarrollo de nuevas ideas.
Clientes	Los clientes fidelizados son fuente de conocimiento e información para la empresa, sus experiencias y percepciones pueden dar materia prima a Detalle Mágico para desarrollar productos innovadores creando valor, por otra parte al tener los clientes acceso a información	El no lograr una relación cercana con los clientes, abre las puertas a que no sientan fidelidad por los productos ofrecidos por Detalle Mágico, inclinando su decisión de compra posiblemente por precio o disponibilidad, por otra parte no permite tener un conocimiento fresco de las

	infinita sus exigencias pueden incrementar obligando a Detalle Mágico a trabajar minuciosamente en sus procesos productivos y administrativos en pro de la mejora continua.	necesidades del mercado ya no hay fácil acceso a las percepciones de los clientes, esto llevaría a Detalle Mágico a un estancamiento en desarrollo de productos nuevos o en sacar productos que no estén acordes a lo que pide su mercado objetivo.
Competidores	Los competidores pueden ser generadores de mejoramiento mostrando tendencias del mercado de acuerdo a los productos que lanzan para el sector de comercio electrónico además de ser una motivación de mejoramiento continuo para Detalle Mágico, así mismo como actores de alerta de acuerdo a la mala experiencia que puedan atravesar en el mercado.	El aumento de competidores tanto de productos nacionales como importados en el sector de comercio electrónico puede llegar a una saturación de los medios digitales exponiendo riesgo para el punto de equilibrio de la empresa, generando contaminación visual creando un efecto negativo en los consumidores, además la competencia desleal así como las practicas fraudulentas pueden aumentar perjudicando el crecimiento de Detalle Mágico.
Proveedores	Los proveedores pueden aportar al mejoramiento utilizando nuevas tecnologías que permitan acceder a materias primas a bajo costo, además puede ser un aliado en el crecimiento de la empresa para proyectos que requieran apalancamiento y no se cuente en ese momento con los recursos necesarios. Si los proveedores están certificados y tienen sus proceso estandarizados, aseguran el cumplimiento de los tiempos de entrega proporcionando la oportunidad a Detalle Mágico a comprometerse y hacer negocios con seguridad.	El nivel de exigencia y políticas inamovibles de los proveedores puede perjudicar el funcionamiento de Detalle Mágico ya que al ser una MiPyMe relativamente nueva en el mercado, su musculo financiero no esta consolidado lo que no le permite financiar negocios interesantes donde se requiera disponer de volúmenes considerables de materia prima. Por otro lado si el caso no es que los proveedores tengan procesos certificados de funcionamiento sino que sean en su mayoría informales, también perjudicaría el funcionamiento de la MiPyMe por incumplimiento en tiempos de entrega y calidad.

Tabla 28. Principales Actores que Pueden Influir en el Desempeño de Detalle Mágico. Fuente: Elaboración propia.

- **Identificación de las Palabras Claves**

A continuación en la *Tabla 31* se identifican las palabras claves, extraídas de la misión (ver *Tabla 29*) y la visión (ver *Tabla 30*) de Detalle Mágico, las cuales fueron igualmente reformuladas en función de análisis que se hizo de las mismas. Esto con el propósito de establecer los objetivos estratégicos de la empresa para determinar los lineamientos y posterior elaboración del mapa estratégico.

MISIÓN	
Versión Anterior Planteada en el año 2012	Nueva Versión Planteada como parte del presente trabajo
Ofrecer a nuestros clientes productos funcionales y/o decorativos, innovadores, exclusivos y de calidad. Detalles mágicos, únicos y especiales que despiertan emociones a precios asequibles. Eslogan: Detalle Mágico, <i>Regalos que sorprenden</i>	Despertar emociones positivas en nuestros clientes y usuarios a través de detalles mágicos funcionales y/o decorativos, innovadores, exclusivos y de calidad a precios asequibles. Eslogan: Detalle Mágico, <i>Regalos que sorprenden</i>

Tabla 29. Misión Detalle Mágico, anterior y nueva versión. Fuente: Elaboración propia.

VISIÓN	
Versión Anterior Planteada en el año 2012	Nueva Versión Planteada como parte del presente trabajo
Obtener en el año 2017 el reconocimiento local y nacional como distribuidor de trabajos innovadores, exclusivos y de calidad de productos elaborados por diseñadores y artistas nacionales.	Ser reconocida en el año 2020 a nivel nacional como una empresa con una oferta innovadora, exclusiva y de calidad de detalles corporativos y para toda ocasión, producto del talento de diseñadores, artistas y artesanos nacionales.

Tabla 30. Visión Detalle Mágico, anterior y nueva versión. Fuente: Elaboración propia.

Palabras Claves Extraídas de la Misión y la Visión de Detalle Mágico	
Perspectiva	Significado
Financiera	Crecimiento rentable y sostenible que beneficie a proveedores y red de venta directa en puntos físicos estratégicamente identificados, así como también a la actividad central de venta a través de su tienda virtual y participación en redes sociales.
Cliente	Representar una solución al cliente en momentos especiales y festividades del año a través de una amplia oferta de detalles corporativos y para toda ocasión, con alto valor agregado y caracterizados por su innovación, exclusividad, calidad y precio competitivo, que puedan ser personalizables.
Procesos Internos	Ser una empresa con un concepto de marca claro, estandarizado e innovador a nivel de todos sus productos, procesos para su producción y atención de las necesidades e inquietudes del cliente.
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar una cultura de trabajo en equipo, de cambio e innovación al interior de la empresa con los colaboradores y con el cliente en la co-creación de nuevos productos que atiendan a nuevas ideas y tendencias del mercado, siempre buscando mantener un marco de crecimiento.

Tabla 31. Palabras Claves Extraídas de la Misión y la Visión de Detalle Mágico. Fuente: Elaboración propia.

8.5. Escenario Apuesta

A partir del anterior análisis y construcción de los diferentes escenarios, hemos determinado el que será el escenario apuesta de la empresa Detalle Mágico, desde una visión a futuro proyectada a diez años. El escenario a continuación lo exponemos desde la mirada en cada una de las dimensiones también previamente identificadas.

En la *Dimensión Cliente*, se contempla que se va a tener una relación fluida directa y de confianza con los clientes, con una base consolidada de clientes fidelizados lo que permitirá dar estabilidad al funcionamiento de Detalle Mágico. Así mismo, la empresa tendrá reconocimiento en el mercado por la relación sólida que ha logrado construir con sus clientes y a quienes siempre ha brindado asesoría y retroalimentación oportuna ante sus inquietudes y pedidos.

Así mismo, el rápido crecimiento poblacional en Colombia y una mayor igualdad en la distribución de los ingresos, serán elementos fundamentales que ayudarán a incrementar la participación de Detalle Mágico en el mercado, lo que se reflejará en una que su capacidad productiva este copada y en consecuencia esté desatendiendo un porcentaje de clientes potenciales, por lo tanto tendrá que pensar en establecer alianzas con proveedores claves y considerar la opción de invertir en tecnología que le permita mejorar determinados procesos productivos.

Teniendo en cuenta que las facilidades de pago en línea y los factores de seguridad y control de los datos y transacciones asociadas a estas, serán cada vez mejores y en consecuencia aceptadas por todas las personas, dado el grado de evolución que tendrá la banca móvil. Esta situación soportada en la importancia tiene este factor en las empresas pertenecientes al sector del comercio electrónico, hará que Detalle Mágico establezca alianzas con bancos para la utilización de medios de pago prácticos en su uso y 100% seguras para sus clientes.

Con relación a la *Dimensión Desarrollo de Producto y Posicionamiento de Marca*. Se ve a Detalle Mágico posicionada como una de las mejores empresas de comercio electrónico en Colombia, destacada por su amplia oferta de productos con valor agregado, caracterizada por su grado de innovación, versatilidad, diseño, calidad y posibilidad de personalización de sus productos superando las expectativas de los clientes y que es lo que así mismo, le ha permitido diferenciarse de su competencia. De acuerdo a lo anteriormente descrito la imagen corporativa de Detalle Mágico se ha valorizado, dada la acogida y reconocimiento que esta ha conseguido en el sector de comercio electrónico sobresaliendo ante sus competidores.

En cuanto a la *Dimensión Logística y Proveedores*, Detalle Mágico ha logrado un alto poder de negociación con sus proveedores de materias primas, productos en proceso y productos terminados y con proveedores de transporte, lo que le ha permitido adquirir eficiencia en la distribución y una óptima respuesta a los requerimientos de los clientes, siempre brindándoles retroalimentación constante del estado de sus pedidos. Además se han establecido negociaciones para el suministro de materias primas con algunos proveedores para la fabricación de algunas de las líneas de productos de la empresa.

A su vez, los proveedores de transporte y logística cuentan con cubrimiento nacional y tarifas asequibles para la distribución de los productos, así como también cuentan con las condiciones y dan la manipulación requerida en el manejo de la mercancía, factores que garantizan que el producto llegue en óptimas condiciones y en el tiempo previsto al lugar de destino, aspectos que han contribuido a que la capacidad de respuesta y la fácil comunicación sean elementos diferenciadores de Detalle Mágico.

En la *Dimensión Comercio Electrónico y Normatividad* se ha generado un incremento significativo de la población con acceso a Internet sumado al incremento en el uso de dispositivos móviles, además, Detalle Mágico cuenta con el adecuado conocimiento, manejo y cumplimiento de la normatividad y las regulaciones propias del sector de comercio electrónico y del consumidor en Colombia, las cuales exigen la implementación de nuevas tecnologías para asegurar el correcto y adecuado funcionamiento del sector del comercio electrónico. Por consiguiente se les exige a las empresas ubicadas en este sector el cumplimiento a cabalidad de las regulaciones y políticas de protección al consumidor.

9. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR LA APUESTA Y PLAN DE ACCIÓN

A partir del análisis desarrollado en el Capítulo 8 a continuación se desarrollan una serie de puntos lo cuales permitirán formular la estrategia de desarrollo competitivo de la empresa Detalle Mágico.

9.1. Objetivos Estratégicos de Detalle Mágico

A continuación se definen los objetivos estratégicos de Detalle Mágico, desde las siguientes las perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

- **Perspectiva Financiera**

Garantizar el crecimiento rentable y sostenible en beneficio de los accionistas de la empresa Detalle Mágico, manteniendo un margen de ganancia entre el 50 y 300%.

- **Perspectiva del Cliente**

Ser solución en la celebración de momentos especiales y festividades del año para personas naturales y/o empresas a través de la oferta productos y servicios a 2023.

- **Perspectiva de Procesos Internos**

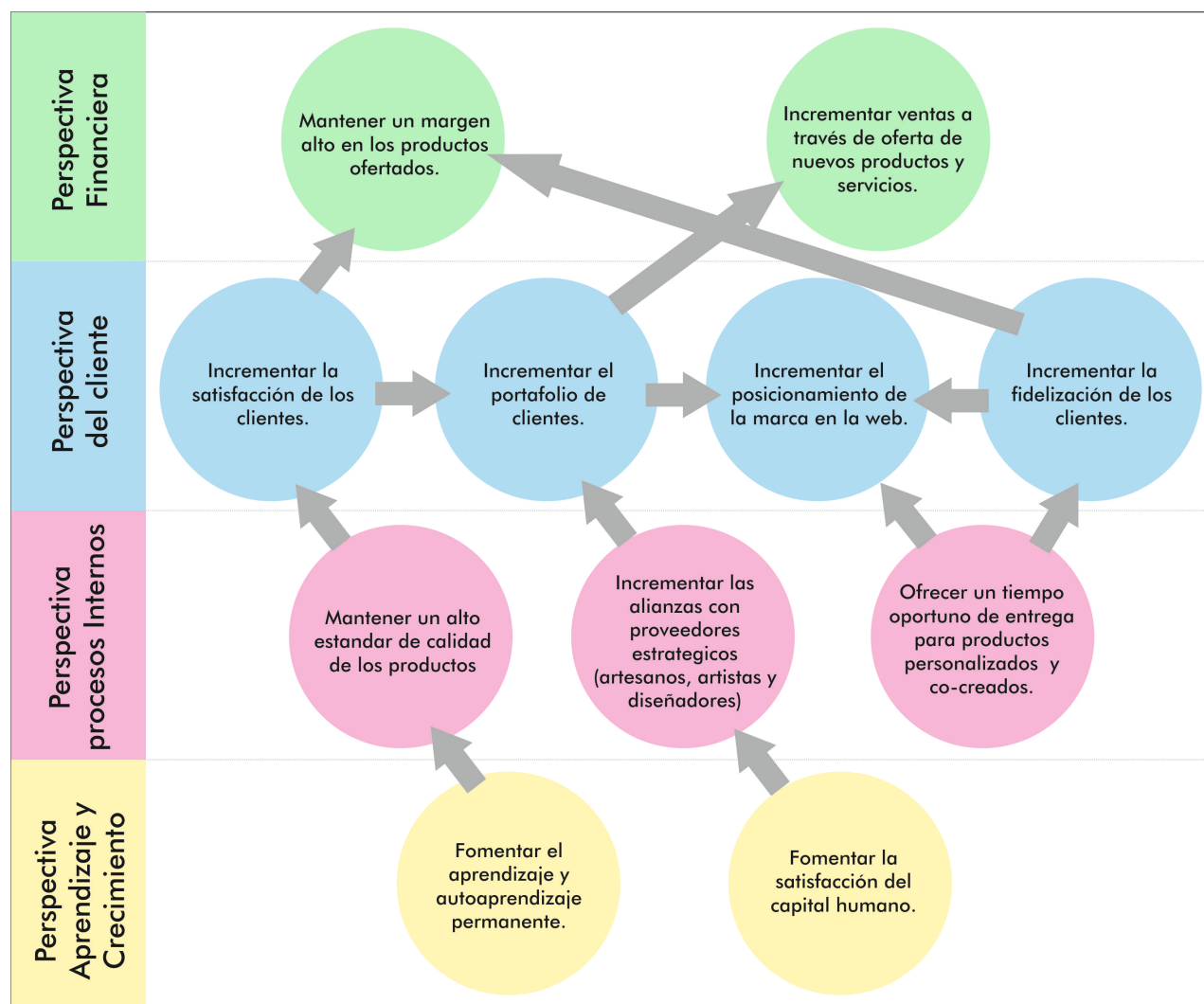
Construir una propuesta de valor perceptible por el cliente como una solución a su necesidad a 2023.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Construir una cultura de trabajo en equipo, orientada por conceptos de cambio, mejoramiento e innovación a 2023.

9.2. Mapa Estratégico de Detalle Mágico

La *Gráfica 13* a continuación es la representación visual de la estrategia organizacional de Mágico, la cual describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto las cuales se han establecido a partir de las cuatro perspectivas.



Gráfica 13. Mapa Estratégico de Detalle Mágico. Fuente: Elaboración Propia.

9.3. Estrategia de Desarrollo Competitivo, Estructura Organizacional, Operación y Servicios de Detalle Mágico.

Con el propósito de dar respuesta al objetivo general del presente trabajo, el cual fue definido como: *formular la estrategia de desarrollo competitivo para la empresa Detalle Mágico periodo 2016-2023*, se hizo necesario tomar en cuenta los capítulos desarrollados como lo fueron la caracterización e historia de la empresa, el análisis interno de la empresa para identificar las fortalezas y debilidades, el análisis externo referente a los entornos para identificar las oportunidades y amenazas, el benchmarking y el análisis del sector del comercio electrónico lo cual permitió elaborar un diagnóstico con el cual se pudo identificar que la ventaja competitiva organizacional de Detalle Mágico es la diferenciación que se aplica a todas las líneas de productos que ofrece, por lo tanto, sus esfuerzos deben estar enfocados en mantener e impulsar el área de investigación y desarrollo para lanzar nuevos productos al mercado con alto valor percibido por los clientes, así como también asegurar que la atención y el servicio tanto preventa como posventa sea excelente, preocuparse por abastecerse de insumos o materias primas de alta calidad y cuidar la imagen corporativa así como también la de las marcas de los productos de todas las líneas que maneja actualmente y las nuevas que pudiera desarrollar a futuro.

Teniendo en cuenta lo anterior la estrategia de desarrollo competitivo de la empresa Detalle Mágico está formulada bajo los siguientes lineamientos estratégicos que aseguran el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos para las cuatro principales perspectivas de la empresa las cuales representan los pilares de la empresa, dado que de ellas depende el correcto funcionamiento y adecuada gestión de las mismas.

- **Perspectiva Financiera**

Garantizar el crecimiento rentable y sostenible en beneficio de los accionistas de la empresa Detalle Mágico, manteniendo un margen de ganancia entre el 50 y 300%, acorde con el tipo de producto. A continuación los lineamientos estratégicos que lo determinan:

- Competir basados en diferenciación ofreciendo productos percibidos por los clientes como únicos y novedosos.
- Incrementar ventas en un 30% a través de oferta de nuevos productos y servicios.

- **Perspectiva del Cliente**

Ser solución en la celebración de momentos especiales y festividades del año para personas naturales y/o empresas a través de la oferta productos y servicios a 2023. A continuación los lineamientos estratégicos que lo determinan:

- Incrementar la satisfacción de los clientes en un 80%.
- Incrementar el portafolio de clientes en un 70%.
- Incrementar el posicionamiento de la marca en la web.
- Incrementar la fidelización de los clientes.

- **Perspectiva de Procesos Internos**

Construir una propuesta de valor perceptible por el cliente como una solución a su necesidad a 2023. A continuación los lineamientos estratégicos que lo determinan:

- Incrementar las alianzas con proveedores estratégicos (artesanos, artistas y diseñadores)
- Mantener un alto estándar de calidad de los productos.

- Ofrecer un tiempo oportuno de entrega para productos personalizados y co-creados.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Construir una cultura de trabajo en equipo, orientada por conceptos de cambio, mejoramiento e innovación a 2023. A continuación los lineamientos estratégicos que lo determinan:

- Fomentar el aprendizaje y autoaprendizaje permanente
- Fomentar la satisfacción del capital humano

9.4. Plan de Acción de la Estrategia de Desarrollo Competitivo de Detalle Mágico

A continuación en las *Tabla 32* se presenta la propuesta del plan de acción de la estrategia de desarrollo competitivo de la empresa Detalle Mágico, en el cual están establecidas para cada una de las estrategias previamente expuestas, y los programas a ejecutar y a cada uno de los cuales se les ha asignado un presupuesto, un tiempo de ejecución y unos responsables.

OBJETIVO: Garantizar el crecimiento rentable y sostenible en beneficio de los accionistas de la empresa Detalle Mágico, manteniendo un margen de ganancia entre el 50 y 300%. (Perspectiva Financiera)				
Estrategias	Programas	Presupuesto	Tiempo	Responsable
Competir basados en diferenciación ofreciendo productos percibidos por los clientes como únicos y novedosos	Asignar un espacio en la página web de Detalle Mágico invitando a personas creativas como artesanos que fabriquen productos relacionados al concepto y mercado objetivo de la empresa a que presenten su propuesta para ser analizada y evaluar la posibilidad de ser proveedores.	\$3.000.000	2 años	Diseño
Incrementar ventas en un 30% a través de oferta de nuevos productos y servicios.	Definir empresas productoras con las cuales se pueda llevar a cabo alianzas comerciales para ampliar el portafolio de productos como por ejemplo en la línea de accesorios ofrecer diferentes modelos de zapatos con posibilidad de ser personalizados, o ropa deportiva entre otros. Para esto es necesario construir una base de datos de empresas potenciales buscando información por medio de redes sociales, directorios telefónicos y catálogos.		3 años	Mercadeo y ventas
	Establecer un cronograma de desarrollo de productos anual con nuevos lanzamientos de productos mensuales que atiendan a las diferentes celebraciones del año.			Mercadeo y ventas
	Destinar un espacio en la página de Inicio de www.detallemagico.com para promocionar y exponer los nuevos productos.			Diseño
OBJETIVO: Ser solución en la celebración de momentos especiales y festividades del año para personas naturales y/o empresas a través de la oferta productos y servicios a 2023. (Perspectiva del Cliente)				
Estrategias	Programas	Presupuesto	Tiempo	Responsable
Incrementar la satisfacción de los clientes en un 80%.	Realizar un formato digital de quejas y reclamos.		2 años	Mercadeo y ventas
	Construir una encuesta de satisfacción del cliente para realizarla con periodicidad anual al final del año.			Mercadeo y ventas
Incrementar el portafolio de clientes en un 70%.	Ofrecer cupones de regalo para que la persona a quien se le obsequia el cupón pueda ingresar a la página de Detalle Mágico y redimirlo por el detalle que desee.	\$7.000.000	4 años	Mercadeo y ventas
	Definir un % de descuento para por compras mínimas.			Mercadeo y ventas
	Identificar y participar en ferias o exposiciones de negocios estableciendo un cronograma semestral o anual.			Mercadeo y ventas
	Publicar en la página web los sitios en los cuales se pueden encontrar los productos de Detalle Mágico.			Mercadeo y ventas




Incrementar el posicionamiento de la marca en la web	Destinar un espacio en la página web donde se ubiquen sólo los productos que son realizados por artistas colombianos para resaltar el apoyo a la mano de obra artesanal a nivel nacional.		5 años	Diseño
	A través de banners o piezas publicitarias comunicar o invitar al cliente a que conozca las diferentes marcas de productos de Detalle Mágico para generar asociación y fortalecer la recordación de la marca corporativa.			Diseño
	Registrar inicialmente la marca de Detalle Mágico y posteriormente las marcas de los productos para proteger y conservar su valor.			Gerencia
	Establecer cronograma de publicación de contenidos de interés de acuerdo al mercado objetivo con periodicidad mensual relacionada con temas como la moda, ciencia o tecnología.			Mercadeo y ventas
	Programar las publicaciones semanales para dinamizar la actividad de la página web.			Mercadeo y ventas
	Diseñar una mini encuesta para medir la efectividad de los medios de contacto.			Mercadeo y ventas
Incrementar la fidelización de los clientes.	Crear una base de datos que contenga información del cliente como su fecha de cumpleaños y las fechas especiales que celebra personalmente en el año que pueden ser fechas de cumpleaños de familiares, fechas de aniversarios, o celebraciones especiales. La base de datos se crea con el fin de recordarle al cliente unos días antes que puede contar con Detalle Mágico para comprar sus regalos a tiempo.		4 años	Mercadeo y ventas
	Asignar un espacio en la página web para dar a conocer la posibilidad de ser distribuidor autorizado de los productos de Detalle Mágico definiendo las cantidades mínimas de compra por producto que se exigen.			
OBJETIVO: Construir una propuesta de valor perceptible por el cliente como una solución a su necesidad a 2023. (Perspectiva de Procesos Internos)				
Estrategias	Programas	Presupuesto	Tiempo	Responsable
Incrementar las alianzas con proveedores estratégicos (artesanos, artistas y diseñadores)	Identificar los proveedores potenciales e invitarlos a ser parte de la oferta de Detalle Mágico.	\$3.000.000	3 años	Diseño
Mantener un alto estándar de calidad de los productos.	Realizar instructivos y documentar información orientada hacia la estandarización y ejecución de las actividades productivas.		1 año	Producción

	Definir y registrar los procesos internos de la empresa como logística, producción y comercial donde se consigne la información de las personas que están involucradas en cada proceso así como sus responsabilidades.			Gerencia
	Crear fichas técnicas de cada uno de los productos que ofrece Detalle Mágico, especificando datos como, materiales, dimensiones, tipo de empaque, unidades de empaque, tiempo de producción, etc según sea el caso.			Producción
Ofrecer un tiempo oportuno de entrega para productos personalizados y co-creados.	Definir una herramienta de administración de inventario para acceder a información real y al día asegurando la disponibilidad de los mismos.		2 años	Almacenamiento y despacho
OBJETIVO: Construir una cultura de trabajo en equipo, orientada por conceptos de cambio, mejoramiento e innovación a 2023. (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento)				
Estrategias	Programas	Presupuesto	Tiempo	Responsable
Fomentar el aprendizaje y autoaprendizaje permanente	Definir un grupo de investigación y desarrollo para promover el mejoramiento continuo de los procesos y el lanzamiento de productos innovadores.	\$5.000.000	2 años	Diseño
	Establecer cronograma de capacitaciones para los empleados de acuerdo a su área funcional u operativa.			Mercadeo y ventas
Fomentar la satisfacción del capital humano	Diseñar una encuesta de clima organizacional, dando la posibilidad a los colaboradores de expresar sus opiniones para identificar aspectos a mejorar en beneficio del ambiente laboral de la empresa.		2 años	Mercadeo y ventas

Tabla 32. Plan de acción de la Estrategia de Desarrollo Competitivo de Detalle Mágico. Fuente: Elaboración propia.

9.5. Indicadores de Seguimiento y Control

A continuación en la *Tabla 33* Balanced ScoreCard de Detalle Mágico, se presentan los indicadores que se definieron para llevar a cabo el seguimiento y control del desempeño de Detalle Mágico.

OPTIMO 
TOLERABLE 
DEFICIENTE 


































PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	RANGO DE VALORES		FRECUENCIA DE CONTROL
FINANCIERA	Mantener un margen alto en los productos ofertados.	Promedio de margen de utilidad por producto	25%	25%		Mensual
				20%		
				15%		
	Incrementar ventas a través de oferta de nuevos productos y servicios.	% de incremento de las ventas	20%	20%		Anual
				15%		
				9%		
DEL CLIENTE	Incrementar la satisfacción de los clientes	% de nivel de satisfacción de los clientes	80%	80%		Mensual
				75%		
				70%		
	Incrementar el portafolio de clientes	Numero de clientes nuevos	10	10		Mensual
				8		
				6		
	Incrementar el posicionamiento de la marca en la web	Numero de visitantes nacionales al portal web de Detalle Mágico	500	500		Mensual
				300		
				150		
	Incrementar la fidelización de los clientes	Numero de suscriptores	3	3		Mensual
				2		
				1		
PROCESOS INTERNOS	Incrementar las alianzas con proveedores estratégicos (artesanos, artistas y diseñadores)	Numero de proveedores estratégicos	6	6		Anual
				4		
				2		
	Mantener un alto estándar de calidad de los productos	% de reclamos del cliente por problemas de calidad	2%	2%		Mensual
				3%		
				5%		
	Ofrecer un tiempo oportuno de entrega para productos personalizados y co-creados.	Numero de días transcurridos a partir del pedido u orden de compra para la entrega	7	7		Mensual
				10		
				15		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar el aprendizaje y autoaprendizaje permanente.	Numero de capacitaciones realizadas	6	6		Anual
				5		
				4		
	Fomentar la satisfacción del capital humano	% de satisfacción laboral	80%	80%		Semestral
				75%		
				70%		

Tabla 33. Balanced ScoreCard de Detalle Mágico, de Detalle Mágico. Fuente: Elaboración propia.

10. CONCLUSIONES

El planeta esta en continuo movimiento sin posibilidad alguna de detenerse en un futuro, lo mismo pasa con el entorno actual en el que continuamente se crean micros, pequeñas y medianas empresas gracias al surgimiento de nuevas necesidades o identificación de otras que ya estaban pero que no habían sido vistas como oportunidad de negocio. Pero para sobrevivir no es suficiente satisfacer los requerimientos que demanda el mercado, también es necesario ser consciente y entender que impacto está teniendo el surgimiento de nuevas tecnologías, en relación a la cultura y los hábitos de la sociedad que se pueden utilizar como herramientas para ver el éxito o posible fracaso que podía tener una idea de negocio y hacia donde se debe dirigir o en que se debe enfocar para evitar desaparecer por no haber previsto las amenazas potenciales y tomar medidas a tiempo.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son el motor de la economía del país, es por esto que se hace importante que sean abiertas a las señales que les da el entorno en el cual funcionan y se adapten como es el caso de la globalización que ha traído consigo nuevas tecnologías y han cambiado costumbres como la forma en la cual las personas interactúan y se comunican, todo lo anterior se ve reflejado en el presente trabajo de grado que tuvo como finalidad dar respuesta al objetivo general de *Formular una estrategia de desarrollo competitivo para la empresa Detalle Mágico periodo 2016-2023*.

En línea con lo anterior se presentan a continuación las siguientes conclusiones:

- Se logró identificar las fortalezas y amenazas del mercado por medio del análisis de los diferentes entornos donde se encontró que la esperanza de vida aumento y la estructura poblacional de Colombia en su mayor parte esta constituida por gente joven siendo esto un indicador interesante para la empresa con referencia al mercado objetivo, la desigualdad en términos económicos es alta lo cual hace que la labor de Detalle Mágico contribuya al mejoramiento de este aspecto por medio de la generación de empleo y como referente para aquellas personas que desean iniciar su propio negocio pero su capital es bajo.
- Siguiendo con lo anterior se observo que las variaciones en la tasa de cambio se convirtieron en una oportunidad para la empresa Detalle Mágico ya que parte del valor de los productos es otorgado por ser fabricados con mano de obra artesanal y nacional. Por otro se evidencio que el sector bancario ha contribuido en gran parte al sector del comercio electrónico gracias a en incremento de uso de los usuarios de las tarjetas de crédito además de servicios adicionales que se han lanzado como la *banca móvil*, para realizar pagos por medio de teléfonos celulares inteligentes. Así mismo se pudo ver que el Estado ofrece una serie de herramientas apoyando por ejemplo al MINITIC para el impulso de nuevas empresas virtuales. Lo mencionado anteriormente también puede representar amenazas de nuevos entrantes al ser el sector de comercio electrónico tan atractivo por la facilidad de obtener información del mercado objetivo y de los bajos costos que implica hacer empresa así como el manejo y la interpretación de la infinita información a la cual se puede acceder siendo también uno de los retos importantes superados en el presente trabajo de grado.
- Al realizar la caracterización de la empresa Detalle Mágico, se logro identificar la naturaleza del negocio, lo cual contribuyo a identificar la ventaja competitiva de la empresa,

redefiniendo la visión y misión, aterrizando el perfil de los clientes que hacen parte del mercado objetivo, así como el análisis de las empresas competidoras directas por estar ubicadas en el mismo sector y ofrecer productos similares a los de Detalle Mágico.

- El llevar a cabo el análisis interno de la empresa Detalle Mágico permitió identificar fortalezas y debilidades frente al sector en el que se ubica y características del entorno ya que se logro obtener una radiografía de todos los procesos internos de la empresa, la importancia y la implicaciones que tenia cada uno de ellos al pensar en la generación de valor para los clientes, se observaron valiosas oportunidades de mejora que contribuyeron a la formulación de la estrategia de desarrollo competitivo, lo cual permitió tener una visión a largo plazo de lo que se debe hacer para que la empresa logre tener el éxito que desea su propietaria y fundadora. Se hizo relevante durante el proceso identificar que al realizar el benchmarking fue muy difícil identificar casos nacionales, lo cual muestro que es un sector emergente a nivel nacional cosa contraria paso al buscar empresas de naturaleza digital reconocidas a nivel mundial lo que evidencia que en otros países van a pasos agigantados en el tema.
- Se observo que al ser la diferenciación la ventaja competitiva de detalle Mágico, prima mayormente el esfuerzo en creatividad, investigación y desarrollo para lograr la innovación en productos con alto valor percibido por los clientes mas que musculo financiero para invertir en tecnologías de punta para abarcar economías de escala, al construir una estrategia de desarrollo competitivo para una empresa virtual fue un reto superado, donde el conocimiento profundo de la empresa y de sector jugaron papeles importantes utilizando herramientas de prospectiva para lograr la construcción de estrategias efectivas de alto impacto que arrojen resultados duraderos.

11. BIBLIOGRAFÍA

Agüera, M.N. (2014). *Analítica Web y en Redes Sociales. Herramientas de Análisis*. (Trabajo de Grado). Murcia: Universidad Politécnica de Cartagena.

Alibabagroup.com. *Company Overview*. Recuperado de:
<http://www.alibabagroup.com/en/about/overview>

América Retail España. (12 de Enero 2016). *Alibaba anuncia su estrategia en ecommerce para 2016*. Recuperado de: <http://www.america-retail.com/industria-y-mercado/alibaba-anuncia-su-estrategia-en-ecommerce-para-2016/>

ANDI (2016) Outsourcing Summit 2016. *La nueva competencia empresarial está en el campo digital*. Recuperado de: http://www.andi.com.co/Paginas/Ver_Mas.aspx?CustomID=1066

Arias, N.(2015, 14 de Octubre). Avianca se llevó el título de mejor aerolínea de América Latina en los World Travel Awards. *La Republica*. Recuperado de http://www.larepublica.co/avianca-se-llevó-el-t%C3%ADtulo-de-mejor-aerol%C3%ADnea-de-américa-latina-en-los-world-travel-awards_311286

Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing. (2011). *Libro blanco del comercio electrónico: Guía práctica de comercio electrónico para Pymes*. Madrid : Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional.

Avianca. (2015). *Ganadores premios eCommerce Award Colombia 2015*. Recuperado de <http://www.avianca.com/es-co/ganadores-premios-ecommerce-award.aspx>

BBVA Innovation Center (Septiembre 2014). *Un Futuro lleno de Oportunidades, ¿estás preparado?* [Vídeo]. Disponible en: <https://youtu.be/M5DaLiC-Ndo>

Betancourt, B. (2011). *Entorno organizacional análisis y diagnóstico*. Cali: Programa Editorial

Betancourt, G. B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Santafé de Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Branson, R. (4 y 5 de Julio de 2015). La Multitud lo sabe bien. Portafolio, pp. 23.

Branson, R. (11 y 12 de Julio de 2015). *¿Realmente es Necesario pasar a la Plataforma Digital?* Portafolio, pp. 23.

Chan Kim, W. y Reené M. (Octubre 2004) Estrategia del Oceano Azul, en Harvard Business Review.

Cámara de Comercio Electrónico CCCE (Febrero 2016). *Tour Colombia Emprende, Experiencias de emprendimientos en eCommerce* [Vídeo]. Disponible en:
<https://www.youtube.com/watch?v=a9PAQAaUcu8>

Castellanos, O. & Ramirez, D. (2013). Competitividad: *Apropiación y mecanismos para su fortalecimiento*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de:
<http://www.bdigital.unal.edu.co/9092/1/COMPETITIVIDAD.pdf>

Credit Suisse (2013) Jack Ma - E-commerce in China and Around the World. [Vídeo]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=3OcNdxPhAUk>

Codina, L. & Marcos, M. C. (Marzo – Abril, 2005) *Posicionamiento Web: Conceptos y herramientas*. *El Profesional de la información*. 14(2): 84-99. Recuperado de: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2005/marzo/1.pdf>

Comes, H. (6 de Noviembre de 2016). *Tasa de apertura: la importancia del asunto en el email marketing*. [Publicación en un blog]. Recuperado de: <http://increnta.com/es/blog/ecommerce-inbound-marketing/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2015). *La Nueva Revolución Digital: De la Internet del Consumo a la Internet de la Producción*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Recuperado de:

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/S1500587_es.pdf?sequence=1

Consejo Nacional de Política Económica y Social (2009) *CONPES 3620: Lineamientos de Política para el Desarrollo e Impulso del Comercio Electrónico en Colombia*. Bogotá D.C.:

Departamento Nacional de Planeación de Colombia. Recuperado de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Economicos/3620.pdf>

Dess, G. & Lumpkin, G.T. (2003) *Dirección Estratégica: Creando ventajas competitivas. Capítulo 8: Internet y el comercio electrónico: Cómo crear valor a través de las estrategias E-business*. Madrid: Editorial McGraw - Hill, Pp 301-333.

Diez, J.F. (28 de Abril de 2015). *Doce Estrategias para Promocionar Pequeñas y Medianas Empresas: Tenga a la mano su portafolio de productos*. Portafolio, pp. 27.

El Tiempo.com (15 de Octubre de 2015). *Babymarket gana premio como la Mejor Pyme de eCommerce 2015 del país*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/contenido-comercial/publireportaje/babymarket-gana-premio-como-la-mejor-pyme-de-ecommerce-2015-del-pais/16404638>

El Tiempo.com (24 de Septiembre de 2014). *Jack Ma: El Despedido de McDonald's que amenaza al imperio de Amazon*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/jack-ma-fundador-de-alibaba-biografia/14584335>

El Tiempo.com. (28 de Septiembre 2014). *Jack Ma: así se forjó el imperio del hombre más rico de China*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/mundo/asia/la-historia-de-jack-ma-el-hombre-mas-rico-de-china/14603735>

El Tiempo.com. (23 de Septiembre 2014). *Alibaba, el gigante que hoy vale más que Facebook y Amazon / Análisis*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/que-es-alibaba/14573116>

El Univesal (2014, 11 de Marzo). *BabyMarket, el portal de internet ideal para padres modernos*. Recuperado de <http://m.eluniversal.com.co/tecnologia/babymarket-el-portal-de-internet-ideal-para-padres-modernos-153997>

Expertos Digitales (2013). La Era Digital. [Vídeo]. Disponible en: <https://youtu.be/IkUrE69WwMg>

Gómez, V.I. (2004). *Realidad Jurídica del Comercio Electrónico en Colombia*. (Trabajo de Grado). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana

History Channel (2012). Amazon & Ebay, El Auge del Comercio Electrónico. [Vídeo]. Disponible en: www.golpevisual.com/blog/la-historia-de-internet.html

History Channel (2012). Futuro Digital. [Vídeo]. Disponible en: www.golpevisual.com/blog/la-historia-de-internet.html

Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico (2015). E-commerce Day Bogotá 2015, Sexta Edición. [Vídeo]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=x-rqQNbSxwE>

Isaza, L. (2012). *Categorías de Robots de Servicio de tipo Personal o Doméstico para Orientar la toma de decisiones en el Diseño, desde la Perspectiva de la Interacción con el Usuario*. (Trabajo de Grado). Cali: Universidad del Valle.

Jiménez, R. (30 de Noviembre de 2015). Amazon Prime Air, reparto con drones en menos de media hora: *El gigante del comercio electrónico explica cómo será su futurista sistema de logística*. El País.com. Recuperado de: http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2015/11/29/actualidad/1448832870_199064.html

- Johnson, G., Scholes, K. Y Whittington R. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. España: Pearson Education.
- KBS1 (Noviembre 2015). *Jack Ma – How to Become Rich – Jack Ma Speech*, [Video]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=iBp2WSoySaU>
- Mejía, J.C. (2013). *La Guía del Community Manager: Estrategia, táctica y herramientas*. Madrid: Grupo Anaya S.A.
- Malca, O. (2014). *Comercio electrónico* (1ª ed. Corregida). Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- Medina, J. y Ortegón, E. (2006). *Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: Bases Teóricas e Instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Cepal. Recuperado: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5490-manual-de-prospectiva-y-decision-estrategica-bases-teoricas-e-instrumentos-para>
- Mercado Negro. (2014,11 de Agosto). *Avianca y la evolución de su sistema e-commerce*. Recuperado de <http://www.filmsperu.pe/noticia/4080/avianca-y-la-evolucion-de-su-sistema-e-commerce>
- Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, MINTIC (2014). *Plan Vive Digital 2014 - 2018*. Recuperado de: <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-6106.html>
- Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, MINTIC (Mayo de 2015). *Avances y Logros en el Sector*. Recuperado de: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-568.html>

Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, MINTIC (Diciembre, 2012).

ABC Estatuto del Consumidor. Recuperado de:

<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=2537>

Morales, M. & Castellanos, O. (Enero a Junio 2007) Estratégias para Fortalecimiento de las PyMe de base Tecnológica a partir del enfoque de Competitividad Sistémica. *Innovar, Emprendimiento y gestión Empresarial*. 17(29), 115 -137. Recuperado de:

<http://www.bdigital.unal.edu.co/22904/1/19592-64939-2-PB.pdf>

National Geographic. (2011). Googleando a Google. [Vídeo]. Disponible en:

<http://www.youtube.com/watch?v=o6bE6FwKqfI>

National Geographic. (2011). Googleando a Google. [Vídeo]. Disponible en:

<http://www.youtube.com/watch?v=o6bE6FwKqfI>

Nicholls, S. (Septiembre – Diciembre, 2012). *Redes Sociales en las Empresas*. Incae Bussiness Review. 2 (6), 2-8.

Offcorss. *¿Quienes Somos?*. Recuperado de <http://www.offcorss.com/acerca-de-marca/quienes-somos>

Ogliastri, E. (1992). *Manual de Planeación Estratégica: Teoría, aplicaciones y casos* (6ta ed.). Bogotá: Tercer Mundo Editores.

Padilla, R. (2006). *Conceptos de Competitividad e Instrumentos para Medirla*. [diapositivas de Adobe PDF] México: CEPAL. Recuperado de:
http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/Taller%20Honduras/Documentosypresentaciones/3.presentation_Conceptosymedicioncompetitividad_H.pdf

Pérez, J.B. (2004). *Competitividad Empresarial: Una visión sobre la estrategia de operaciones para la competitividad empresarial*. Cali: Artes Gráficas del Valle Ltda.

- Portafolio (22 de Julio de 2015). *La Capital es Lider en Compras Virtuales: Según estudio, dispositivos electrónicos es lo que más se mueve*. Portafolio, pp. 6
- Portafolio (19 y 20 Septiembre de 2015). *El Poder de los Datos del Cliente*. Portafolio, pp. 7.
- Portafolio (Octubre de 2015). *Especial 15 años VISION PYME*. Portafolio, pp. 1-23
- Porter, M. (2003). *Ser Competitivo* (Cap. III). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Ramírez, N., Soacha, W. & Barreto, S. (2012). *Estudio de factibilidad Comercializadora On-line en Colombia* (Trabajo de Grado). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rodríguez, C. (27 de Julio de 2015). *“Mileniomanía”: La Obsesión del Comercio Generación Y*. Portafolio, pp. 32.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2010). Libros Profesionales de Empresa: *Plan Estratégico en la Práctica* (2ª ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Sánchez, L.S. (2011). *Hacia las Ciudades Digitales: ¿Cómo Vamos en Colombia?*. Bogotá: Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado de:
[http://kosmos.upb.edu.co/web/uploads/articulos/\(A\)_HACIA_CIUDADES_DIGITALES_COMO_VAMOS_EN_COLOMBIA_BEGGsj_.pdf](http://kosmos.upb.edu.co/web/uploads/articulos/(A)_HACIA_CIUDADES_DIGITALES_COMO_VAMOS_EN_COLOMBIA_BEGGsj_.pdf).
- Sena (2014). *Internet*. [Vídeo]. Disponible en: <https://youtu.be/BWb6ri3ePew>
- SICE (2016). *Comercio Electrónico, Legislación Nacional Colombia Ley No. 527, Capítulo 1, Artículo 2*. Recuperado de <http://www.sice.oas.org/e-comm/legislation/col2.asp>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2012). *Estudios de Mercadeo: Comercio Electrónico en Colombia*. Recuperado de http://www.sic.gov.co/drupal/recursos_user/documentos/

promoción_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudios_Mercado_E-commerce.pdf

Tecnósfera (31 de Marzo de 2016). *Plataforma colombiana es catalogada como mejor e-commerce de la región*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/plataforma-colombiana-es-catalogada-como-mejor-e-commerce-de-la-region/16550957>

TIVIT Synapsis (2014). *Big Data* [Vídeo]. Disponible en:
https://youtu.be/mqMFMgVnRO8?list=PLu_op8MIpn5Kvf3rK4Ra8KUv1D5JC0HNJ

Thinkwithgoogle (2016). *OFFCORSS Colombia: la historia de por qué pisa fuerte en digital*. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/articles/OFFCORSS-Colombia-busca-la-experiencia-digital.htm>

Valencia, J. R. (2004). *¿Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa?* (5ta ed.). México: Tompson.

Velázquez, M. (19 de Junio 2015) *10 Tips para ser Exitoso en el E-Commerce*. Recuperado de:
<http://www.soyentrepreneur.com/28969-10-claves-para-tener-un-negocio-online-exitoso.html>

World Trade Organization. (2013). *E-Commerce in Developing Countries: Opportunities and challenges for small and medium-sized enterprises*. Switzerland: World Trade Organization.